

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ
Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

на тему: Мотивация и стимулирование труда работников организации (на материалах Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы России №15 по Алтайскому краю)

Выполнил(а) студент(ка)
4 курса, группы 273
К. С. Овсянникова

подпись

Научный руководитель:
к. э. н., доцент кафедры
И. Ю. Ануфриева

Подпись

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,
к.э.н., доцент

_____ О.Ю. Рудакова
« ____ » _____ 20 __ г.

Выпускная квалификационная
работа защищена
« ____ » _____ 202__ г.
Оценка _____

Председатель ГЭК:
Н. В. Белая

подпись

Барнаул 2021

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Международный институт экономики, менеджмента и информационных систем
Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций
Направление: 38.03.03 Управление персоналом

ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

СТУДЕНТ Овсянникова Кристина Сергеевна

1. Тема ВКР Мотивация и стимулирование труда работников организации (на материалах Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы России №15 по Алтайскому краю)

2. Срок сдачи студентом законченного ВКР 18.06.2021 г.

3. Исходные данные по ВКР Законодательно-нормативные акты, научные труды, данные статистики, материалы организации.

4. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

1. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала организации.

2. Анализ мотивации и стимулирования труда персонала в Межрайонной инспекции ИФНС России № 15 по Алтайскому краю.

3. Совершенствование мотивации и стимулирования труда персонала организации.

5. Перечень графического материала Рекомендуются таблицы и рисунки.

6. Консультанты по разделам ВКР

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		<i>Задание выдал</i>	<i>Задание принял</i>
1 глава	Ануфриева И.Ю.	01.10.2020 г.	01.10.2020 г.
2 глава	Ануфриева И.Ю.	01.10.2020 г.	01.10.2020 г.
3 глава	Ануфриева И.Ю.	01.10.2020 г.	01.10.2020 г.
Введение, заключение, список литературы, приложения	Ануфриева И.Ю.	01.10.2020 г.	01.10.2020 г.

7. Дата выдачи задания 22.03.2021 г.

Руководитель ВКР _____ / И.Ю. Ануфриева/
(подпись)

Студент _____ / К.С. Овсянникова/
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала организации	7
1.1. Сущность мотивации и стимулирования труда персонала организации	7
1.2. Методы мотивации и стимулирования труда персонала организации	15
1.3. Тенденции развития мотивации и стимулирования труда организации	21
2. Анализ мотивации и стимулирования труда персонала в Межрайонной ИНФС России №15 по Алтайскому краю	25
2.1. Общая характеристика деятельности организации	25
2.2. Особенности управления персоналом в организации	36
2.3. Изучение проблем стимулирования труда персонала в организации	45
2.4. Изучение отношения самих госслужащих налоговой инспекции к проблемам мотивации и стимулирования труда.....	56
3. Совершенствование мотивации и стимулирования труда персонала организации	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	78
ПРИЛОЖЕНИЯ	82

ВВЕДЕНИЕ

Тема исследования нам представляется весьма актуальной. В любой сфере деятельности мотивация и стимулирование труда сотрудников организации должны быть эффективны, поскольку определяют итоговые количественные и качественные показатели ее деятельности в целом.

Самый важный ресурс любой организации – это её сотрудники. Они осуществляют важную функцию, которой организация не имеет права пренебрегать, и нуждаются в стимулировании, поощрении и вовлечении в деятельность организации.

Трудовая мотивация очень важна, потому что без неё очень тяжело внутренне побудить сотрудника на качественное и быстрое выполнение порученных ему заданий. Ведь лучше и эффективней работать будет тот сотрудник, который имеет четкое представление, для чего ему стараться. Поэтому грамотные навыки разнообразной трудовой мотивации сотрудников необходимы каждому современному руководителю организации для обеспечения перспективной и успешной деятельности организации.

Стимулирование труда принципиально отличается от трудовой мотивации. Сущность данного различия заключается в том, что само стимулирование труда – это одно из внешних средств воздействия на исполнителя - сотрудника, с помощью которого может реализоваться трудовая мотивация. При этом, чем выше степень формирования взаимоотношений в организации, тем реже в качестве средств управления сотрудниками используется стимулирование труда. Это связано с тем, что профессиональное развитие и мотивация сотрудников организации приводит к тому, что персонал организации сам проявляет заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, никак не дожидаясь или же, вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Эффективная система мотивации и стимулирования труда дает возможность привлекать человеческий и трудовой потенциал, формирует заинтересованность сотрудников в увеличении личных количественных и

качественных результатов труда, проявляет креативные возможности, увеличения степени их компетентности, что выражается в уменьшении удельного веса активной работы на единицу работы/продукции и увеличение свойства исполняемой работы.

Выбранная тема исследования достаточно изучена в зарубежной и отечественной научной литературе. Так проблемами трудовой мотивации занимались такие ученые, как: Ф. Тейлор, Э. Мейо, А. Маслоу, А. Ф. Лазурской, А. Н. Леонтьев, Б. Ф. Ломов и многие другие.

По стимулированию и оплате труда имеется достаточно большое количество методического материала, который освещали в своих трудах такие ученые, как: Л. П. Владимирова, А. М. Смиронова, З. А. Капелюк, Е. А. Некрасова, Г. А. Польская и другие. Ими рассматривались виды, методы процессы стимулирования труда в различных сферах деятельности.

Поэтому целью нашего исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда работников организации в современных условиях.

Объектом исследования являются работники и система управления персоналом Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю. Предметом исследования – система мотивации и стимулирования труда работников налоговой организации.

Для достижения данной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Исследовать теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала в организации: сущность, виды, методы и их взаимосвязь.

2. Проанализировать предпосылки, особенности и проблемы используемой в организации системы мотивации и стимулирования труда сотрудников организации.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда работников в Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю.

В ходе исследования были использованы методы: анализ, синтез, исследование документов, статистические методы работы с информацией, математические методы расчета социально-экономических и трудовых показателей, метод социологического письменного опроса.

Информационной базой исследования являются законодательные документы, отечественные и зарубежные научные труды по теме исследования, данные статистики, материалы и отчетность организации, результаты проведенного социологического исследования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа содержит 31 таблиц и 3 рисунка.

Во введении определены актуальность, проработанность темы исследования, цель, задачи, методы, информационная база и структура исследования.

В первой главе «Теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала организации» рассмотрены основные понятия мотивации, стимулирования труда, их виды, школы.

Во второй главе «Анализ мотивации и стимулирования труда персонала в Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю» рассмотрена характеристика деятельности Межрайонной ИФНС России №15, система материального, нематериального, морального стимулирования труда госслужащих налоговой инспекции, результаты социологического опроса.

В третьей главе «Совершенствование мотивации и стимулирования труда персонала в организации» представлены рекомендации о моральном и нематериальном стимулировании труда госслужащих.

В заключении подведены результаты теоретико-практического исследования.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность мотивации и стимулирования труда персонала организации

Большинство специалистов считают, что в современной системе управление персоналом актуальное значение приобретают аспекты мотивации и стимулирования труда персонала. Главная цель «процесса мотивации – это получение наибольшей эффективности с применением имеющихся трудовых ресурсов, которые дают возможность увеличить единую эффективность, а также рентабельность работы организации» [8].

Следовательно, что эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека, также верного применения стимулов к труду. Например, некоторые личности в одних и тех же обстоятельствах работают с заинтересованностью, а также с наслаждением, но другие лица недовольны, и для извлечения высокого результата одного сотрудника нужно похвалить, а другим больше заплатить. И тогда возникают вопросы о том, что движет человеком, что стимулирует его к интенсивной работе. Подход к результативному управлению производством лежит через понимания мотивации к трудовой деятельности сотрудника.

Ряд авторов считают, что:

В. М. Маслоу определяет слово «мотивация», как «систему внутренних и внешних мотивов, заставляющих человека поступать определенным образом» [20, с. 98].

В.В. Глухов определяет понятие «мотивации», как «побуждение к действию» [5, с. 24].

А автор учебника «Управление персоналом» А.П. Егоршин утверждает, что «Мотивация – это способность человека удовлетворять свои потребности посредством какой-либо деятельности» [9, с. 72].

По мнению В.В. Травина «мотивация – это динамический психофизиологический процесс, который управляет поведением человека и

определяет его организованность, направленность, устойчивость и активность» [10, с. 187].

По определению А. Я. Кибанова «мотивация труда - это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах и выражающийся в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на основе общественного разделения труда и развития частной собственности» [19, с. 24].

В современных условиях термин мотивация трактуется различными учеными по-своему. Одни ученые предполагают, что под термином мотивация понимается совокупность процессов, отвечающих за побуждение и деятельность людей. А другие же определяют мотивацию, как совокупность мотивов.

Например, по словам В.И Бовыкина «Мотив – это идеальный или материальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности». Человеку он представляется в форме специфических переживаний, которые могут характеризоваться как положительными, так и отрицательными эмоциями. Положительные эмоции возникают тогда, когда человек достигает свою поставленную цель, а отрицательные эмоции возникают в случае неудовлетворённости своего положения. Для того, чтобы человеку понять мотив, необходимо проделать значительную внутреннюю работу над собой [2, с. 22].

Зачастую понятие «мотив» путают с «потребностью» или же с самой целью, хотя термин «потребность» означает интуитивное желание ликвидировать дискомфорт, а цель – это итог достижения поставленного результата. Например, когда человек голоден – это будет являть «потребностью», следовательно, стремление покушать – будет являться «мотивом», собственно сама еда, за которой будут тянуться руки человека будет являться «целью».

Мотивация является сложным психологическим феноменом, с чем и связано её многообразие.

По мнению многих авторов и специалистов понятие мотивации персонала можно рассматривать как один из элементов увеличения эффективности труда. Мотивация труда персонала считается не только основным направлением кадровой политики любой организации, но и содержит в себе комплекс стимулов, которые устанавливают поведение конкретного сотрудника организации [22].

Таким образом, можно сделать вывод, что «мотивация персонала» - это определенный комплекс действий со стороны руководителя организации, который нацелен на повышение трудовой эффективности сотрудников организации, а также на методы привлечения новых профессиональных специалистов и их удержания.

Если рассматривать с психологической точки зрения, мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с внутренним - потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов. Мотив есть продукт встречи внешнего (стимул) и внутреннего (системы потребностей или сложившихся в прошлом мотивов), или, как говорят психологи, мотив есть определённая потребность. В этом смысле любая мотивация нематериальна, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом. Сказанное можно выразить простой формулой: стимул + потребность = мотив [14].

Существует множество понятий «стимулирования», перечислим несколько основных определений.

Например, М. Н. Мельников сообщает, что «стимулирование – это целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего меры трудовой активности» [24, с. 10].

Группа авторов А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева пишут определяют термин «стимулирования», как «стремление

организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышения производительности и качества труда для достижения целей организации» [19, с. 37].

С. Б. Каверин полагает, что «стимулирование – это воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенным действиям» [14, с. 20].

Таким образом, понятие «стимул» представляет собой комплекс внешнего воздействия на персонал в целях получения желаемого результата. В качестве стимулов выступают определенные объекты, это могут быть действия других людей. Например, это может быть что-то в роле компенсации для человека за его действия, или то, что бы он хотел получить за результат конкретной работы. Еще одним фактором стимула считает то, что человек реагирует на него не осознанно, а иногда реакция человека может и вовсе не подчиняться осознанному контролю [14].

Несомненно, каждый человек реагирует на стимул по-своему. Исходя из этого некоторые «стимулы» могут не иметь никакого значения, чтобы избежать данной ситуации необходимо проанализировать психологическое состояние человека, узнать, что его волнует, чего бы он хотел. Например, в условиях сильной инфляции – оплата за труд, потеряет смысл стимулов и будет ограниченно применяться в рамках управления людьми.

Современные специалисты утверждают, что термин «стимул» содержит в себе комплекс средств, ценностей и взаимоотношений, которыми обладает организация, которое использует руководитель с целью увеличить трудовой эффективности сотрудников. (з/п, премиальные выплаты, льготы) [15].

Определенные стимулы могут быть действенны на протяжении длительного времени.

Таким образом, стимулирование можно считать, как стратегию решения трудности организации, которая будет ориентирована на ценностные ориентации и заинтересованность сотрудников в ее реализации.

Только лишь понимая, что движет человеком, что стимулирует его к труду, можно попробовать создать успешную систему форм и методов управления трудовыми процессами.

На данный момент существует множество концепций (теорий) мотивации. С каждой из теорий можно более подробно ознакомиться, так как все они находятся в легкой доступности, как в напечатанном виде, так и в электронной версии. На сегодняшний день какие-то концепции мотивации работают, какие-то давно устарели, а какие-то и вовсе сложно понять. Нами были рассмотрены самые популярные, известные концепции мотивации, которые стремятся предоставить объяснения поведению человека в различных моментах, также ориентированы на поиск решений, побуждающих к действию.

Например, всеми нами известная теория «Х» и «У», ее создателем является профессор Мичиганского университета Дуклас Мак-Грегор. Он разделил людей на два типа «Х» и «У».

Под теорией «Х» подразумеваются те люди, которые не любят работать, стремятся избежать ее, если это возможно. Дуклас Мак-Грегор описывает таких людей ленивыми, что для них общение с семьей, друзьями важнее, чем сама работа. Для таких людей главным стимулом будет являться принуждение и жесткий контроль.

А под теорией «У» подразумеваются работники, которые являются амбициозными, они стремятся работать, чтоб повысить свою самооценку. Для них главным стимулом считается самореализация.

Также нами была рассмотрена теория Ф Тейлора, который предлагает применять стимулирование труда сотрудников организации через их физиологические потребности. Он «выделил следующие условия для эффективного процесса стимулирования:

- Размер вознаграждения должен зависеть от вклада каждого работника в результате труда;

- Система заработной платы должна быть открытой и доступной для каждого;
- Разрыв во времени между результатами труда и вознаграждением за него должны быть минимальны» [19, с.18]

Следующая известная теория, которая применяется по сегодняшний день, теория Д. МакКлелланда.

«Д. МакКлелланд, развивая свою концепцию «социально-обусловленных нужд» сделал вывод, что мотивация персонала определяется тремя основными потребностями:

- Потребностью быть соучастником;
- Потребностью иметь достижения;
- Потребностью быть влиятельным»

Основная часть сотрудников счастлива быть в рядах определенной организации и ценит собственный статус. Лидеры стремятся получить власть, а одиночки работают на личный результат. Следовательно, если разделим всех сотрудников по этим трем группам, то с легкостью найдем подход к каждому сотруднику.

Многие специалисты выделяют «Двухфакторную теорию Фредерика Герцберга».

Согласно его теории, отсутствие или недостаточность гигиенических факторов напрямую влияет на неудовлетворенность работой. Например, частичное или полное отсутствие гигиенических факторов вызывает отвращение сотрудников к работе, в связи с этим происходит неудовлетворенность трудом. Но наличие данных факторов в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

В настоящее время самая известная и рабочая теория – это «Теория потребностей А. Маслоу».

А. Маслоу полагал, что мотивация основана стремлении человека к удовлетворению своих потребностей. Он подчеркнул 5 основных нужд и

расположил их в последующей иерархии, от базовых к высшим (смотреть рисунок 1):

- На низовом уровне находятся «физиологические потребности», под этими потребностями подразумевается утоление голода и жажды;
- На втором уровне находится «потребность в безопасности», то есть данная потребность заключается иметь крышу над головой;
- На третьем уровне расположена «потребность в принадлежности и любви», каждый человек хочет, мечтает иметь семью, друзей, любовь;
- На четвертом уровне находится «потребность в признании», безусловно, люди хотят, чтобы их уважали, доверяли им;
- Ну самая последняя высшая «потребность самореализации», то есть эта потребность заключается в личностном развитии.



Рисунок 1.1 Основные потребности человека.

По теории А. Маслоу каждый человек начинает исполнять свои «потребности» согласно очередности, которая предоставлена на рисунке 1.1, начиная с самого низа и постепенно двигаясь к вершине. Не исполнив

удовлетворенность потребностей на низовых уровнях, человек не сможет достичь высот, уважения, самореализации. [32].

Как нами было сказано на сегодняшний день существует множество концепций мотивации на любой вкус, к примеру, концепция справедливости, либо концепция целеполагания, либо модель Портера-Лоулера, и прочее.

К большому огорчению, отсутствует универсальный метод мотивации, который бы организовал абсолютно всех. Более того, имеются расхождения и согласно установлению ключевых определений. Большинство ученых согласно мотивации, никак не могут прийти к общему мнению не только по определению термина «мотивации», а также согласно подобным значениям, суждениям, как «мотив», «побуждение», «нужда», «потребность» и другое.

1.2. Методы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

Способы мотивации и стимулирования труда сотрудников организации могут быть самыми разнообразными, а также находиться в зависимости с изучением концепции стимулирования в организации, которая имеет единую систему управления и особенностей деятельности самой организации [32].

Многие авторы отмечают что, классификацию способов мотивации можно осуществлять в таких направлениях, как организационно-распорядительных, экономических, а также социально-психологических явлениях. Данная систематизация основывается, на мотивационной ориентации методов управления, в взаимосвязи с ориентацией во влияние на те или иные потребности.

Данная классификация предоставлена в учебнике «Мотивы поведения деятельности» А.И. Кочеткова. Она предоставляет нам разъяснение данных методов управления:

- «Экономические способы управления». Данный метод управления базируется на денежных стимулах, которые предлагают «материальную мотивацию», что значит имеется уклон в

осуществлении конкретных показателей или задач, также реализацией уже после их исполнения финансовое вознаграждение за результат работы. Для того чтобы применять данный метод, необходимо сформировать план работы, затем контролировать процесс осуществления данного плана, также необходимо иметь финансовое стимулирование труда работников, то есть иметь концепция оплаты труда, которая предусматривает вознаграждение за конкретную проделанную работу, и несомненно использование наказаний за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

- «Социально-психологические способы». Данный метод применяется для повышения социальной активности работников. С помощью этого подхода воздействуют положительно на сознание сотрудников, на его социальные, эстетические, религиозные и иные интересы, а также реализовывают социальное стимулирование трудовой деятельности. Эта категория методов содержит в себе различный запас способов и приемов, созданных социологией, психологией и иными науками, изучающих человека. К числу данных методов относится анкетирование, опрос, тестирование, интервью, собеседование и другое.
- «Организационно-распорядительные» – основанные на директивных указаниях. Данные методов содержит в себе властную мотивацию, которая исходит из подчинения закону, правопорядку старшему по званию и так далее. Безусловно «властная мотивация» создает нужные условия для организации, после чего гарантирует успешную работу. [18].

Многие специалисты выделяют, что в любой организации руководители применяют множество различных методов, стараются их комбинировать, чтоб достичь наилучших результатов. Для того чтобы достичь успеха организации, желательно применять перечисленные нами методы одновременно, ведь если

руководители будут применять только «властную мотивацию», то организация не достигнет большого успеха, потому что «властная мотивация» подавляет творческий потенциал сотрудника.

И все же большинство авторов выделяют «методы стимулирования персонала», как комплекс мероприятий, которые помогают руководителю повысить желание своих сотрудников трудиться. Представим, что организация – это единый механизм, а каждый его работник – это деталь. Если хоть одна деталь работает неправильно, медленно или не в полную силу, то это сказывается на всем механизме. То же самое происходит и в организации. Для того чтобы повышать эффективность деятельности организации, необходимо стимулировать своих сотрудников. Некоторые руководители считают, что стимулирование труда сотрудников бесполезно, это может исходить от того, что руководитель выбрал не подходящий метод стимулирования, не учел тех факторов, которые необходимы персоналу. Ведь при использовании нужного (правильного) метода стимулирования персонала, не только организация добьется большого успеха, но и сами сотрудники будут удовлетворены своим трудом [35].

И все же интересно какие должны быть методы «мотивации и стимулирования труда персонала», по мнению самих сотрудников? Большая часть людей сообщает, что это деньги. Безусловно, финансовый подход значим в каждом труде, однако не для всех он считается главным. К примеру, сотруднику за осуществление конкретного рода обязанностей выплачивают заработную плату в сумме 30 000 рублей, и его это удовлетворяет. Но когда просят сотрудника поработать сверхурочно, при этом обещая вознаграждение в сумме 5 000 рублей, а ему абсолютно хватает 30 000 рублей, и он не собирается тратить свое личное время даже за дополнительную плату. В данном случае необходимо находить прочие методы стимулирования, для того чтобы убедить сотрудника поработать сверхурочно.

«Мотивацию и стимулирование труда персонала» можно разделить на две категории. Первая категория включает в себя «денежное» и «неденежное», а вторая – это «психологические, социальные и моральные» методы.

Рассмотрим более подробно «материальные способы стимулирования сотрудников».

Как отмечают многие авторы, специалисты «материальное стимулирование – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результат деятельности организации, посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения» [26, с. 54].

«Материальное стимулирование» включает в себя следующие виды:

- Денежные (з/п, надбавки, доплаты);
- Материальное неденежное стимулирование (соц. пакет, бонусы) [35].

З/П включает основную и доп. оплату. Различают тарифные формы и системы з/п, а также бестарифные [35].

Также в научной литературе материальным неденежными стимулированием выделяют следующее:

- Обеспечить транспортом своих сотрудников, который будет их забирать их дома и доставлять на работу;
- Обеспечивать затраты на мобильную связь интернет;
- Предоставлять сотрудникам, которых есть дети, путевки в лагеря. Или же самим сотрудников выдавать путевки в лечебно-оздоровительные центры;
- Обеспечивать обучение персонала, повышение их квалификации, то есть оплачивать ВУЗы, в которых они проходят обучение;
- Обеспечивать бесплатным питанием, оплата спортивных залов;
- Предоставлять различные скидки и услуги, которые производит организация и другое [25].

Теперь поговорим об не денежных методах стимулирования труда персонала. Данный метод очень часто зависит от самого руководителя любой

организации. Допустим, если сотрудник организации довольно хорошо работает, показывает наилучшие результаты, то руководитель может по своему желанию поощрить сотрудника, например, купив ему квартиру или путевку в лечебно-оздоровительный санаторий.

В научной литературе существует три группы нематериального стимулирования:

1. Моральный стимул, который основан на нравственных побуждениях к труду. В организации он представляется в виде похвалы или награды за лучшие результаты работника.

По мнению ученых «моральное стимулирование – это регулирование поведения персонала на основе предметов и явлений, отражающих общими признания, повышающих престиж работника» [30, с. 68].

2. Организационный стимул. Данный стимул применяется в регулировании действия сотрудника на основе его эмоционального состояния.

Удовлетворенность трудом называют оценочно-эмоциональное отношение индивида к выполняемой работе и условиям ее протекания. Характеризуется общим показателем удовлетворенности, количественный показатель, индекс удовлетворенности.

Также выделяют частые аспекты удовлетворенности трудом: содержанием, условиями, оплатой труда, отношением в коллективе.

3. Стимулирование свободным временем – дополнительный отдых (однократно), дополнительный отпуск с учетом финансовых возможностей может самостоятельно установить дополнительные дни отпусков, порядок и условия предоставления определяется коллективным договором и локальными нормативными актами [36].

Основания: повышенная трудовая нагрузка; стаж работы; работа в тяжелых и неблагоприятных природо-климатических условиях.

Также может быть вознаграждение грамотами, общее принятие наград лица, формирование дощечки почета с достижениями.

Таким образом большинству льстит повышение доверия руководства, в такие случаи для решения проблемы или сложного задания управляющий подбирает непосредственно данного сотрудника, так как он и только он может отыскать необходимое решение и сделать всё грамотно. Для кого-то это может быть приятным, что может послужить всеобщим уважением со стороны коллег – это и есть моральное стимулирование.

Для того чтобы грамотно подобрать метод мотивации и стимулирования труда, необходимо осознать, что данному человеку нужно в настоящее время. Может, ему хочется куда-то отправиться отдыхать в летний сезон, а отпуск по графику у него только в конце осени. Ему можно предоставить такой вариант решения проблемы, допустим, если он осуществит конкретное задание в срок, то отпуск можно разделить на две части, например, 14 дней отдыха в летний сезон и 14 дней в осенний сезон [36].

Имеются также прочие разновидности материального и нематериального стимулирования мотивирования сотрудников. Разрабатывая свою концепцию, следует разбираться в потребностях конкретного коллектива, а не безрассудно использовать чужие исследования. В последнее время появились новые современные методы мотивации и стимулирования труда персонала, которые были разработанные с использованием геймификации. Данный метод особенно эффективен, если перед организацией стоит строго определенная цель – увеличить реализации на столько процентов за определенный промежуток времени. С целью исполнения данной миссии и поощрения работников разрабатываются подобные мотивационные схемы, такие как рейтинговые таблицы. Работники с наилучшими итогами приобретают документ также материальное или нематериальное поощрение.

Таким образом, подбирая способы (методы) мотивации персонала в организации, необходимо отталкиваться из настоящих финансовых возможностей. Если финансовые трудности не дают возможность применять концепцию материального вознаграждения, немаловажно использовать нематериальные методы управления мотивацией. Как мы говорили выше, что

эмоциональный подъём сотрудников – это главная их составляющая часть продуктивности, а также залог лояльности организации.

1.3. Тенденции развития мотивации и стимулирования труда организации

На сегодняшний день «мотивация и стимулирование труда сотрудников» базируется на применение психологии. Безусловно, не изучив психологическое состояние человека, мы не сможем применить какие-либо методы мотивации и стимулирования. Несомненно, создатели теорий мотивации были первыми, кто ориентировался на психологические характеристики человека. С этого периода и по сей день ученые стремятся улучшить концепцию мотивации, обнаружить новые побуждения, мотивы и потребности человека. [38]

Используемые по сей день концепции стимулов довольно многообразные, а также находятся в зависимости от множества условий как объективного характера таких, как финансовое положение государства/страны, цены на продукты/услуги, степень безработицы, так и наиболее частных обстоятельств таких, как квалификация сотрудников, их пол, возраст, стаж работы и так далее.

Большинство авторов и специалистов считают, что жизнь не стоит на месте и «...тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает». По этой причине в профессиональном менеджменте совершают непрерывное изучение, а также формирование различных «стимулов трудовой деятельности», на создание новейших способов стимулирования труда. На сегодняшний день нами было выявлено, что в научные и учебные издания согласно маркетингу, включают достаточно развернутый анализ и переработку в согласовании с передовыми

критериями традиционных концепций мотивации, а также разработку новых [38].

Например, автор Р.А. Яковлев выделяет на сегодняшний день партисипативный подход к мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности предприятия. Основные формы партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении. Особого внимания заслуживает подход к управлению подход персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации [42].

Нами было выявлено, что теорию мотивации возможно использовать и в российских условиях, но для начала необходимо изучить человека, в чем он нуждается, какие у него потребности, и исходя из этого применять конкретны методы мотивации и стимулирования труда. Следовательно, важно учитывать не только структуру потребностей в обществе, но и другие факторы деятельности, которые могут повлиять на применение одного из методов мотивации и стимулирования труда. Поэтому, применяя какие-либо способы мотивации, основываясь как на содержательных, так и на процессуальных теориях, следует подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива [37]

В научной литературе в настоящее время существует множество разработок, которые детально описывают предметы, процессы и методы стимулирования.

Ключевым пунктом в одной из методик является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации.

Связь мотивации и стимулирования труда играет исключительную роль в привлечении, мотивировании и сохранении на предприятии рабочей силы. Эффективная система оплаты и стимулирования труда повышает производительность работников, направляет их деятельность в интересах предприятия, что повышает эффективность использования человеческих ресурсов [33].

Экономическая эффективность деятельности человека во многом определена целями, которые ими преследуются, в их основе – потребности, интересы и стимулы субъектов труда.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов [39].

Как было сказано выше мотивация и стимулирование труда персонала может быть разнообразной, выбор любой из методик основывается на системе стимулирования самой организации, системой управления.

Таким образом, основными тенденциями развития системы мотивации и стимулирования труда персонала в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования и др.

2. АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В МЕЖРАЙОННОЙ ИФНС РОССИИ №15 ПО АЛТАЙСКОМУ КРАЮ

2.1 Общая характеристика деятельности организации

Федеральная налоговая служба (ФНС России) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору за соблюдением законодательства о налогах и сборах, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет налогов, сборов и страховых взносов, в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет иных обязательных платежей, за производством и оборотом табачной продукции, за применением контрольно-кассовой техники, а также функции органа валютного контроля в пределах компетенции налоговых органов.

Служба является уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств, уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим аккредитацию филиалов, представительств иностранных юридических лиц (за исключением представительств иностранных кредитных организаций), а также уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, обеспечивающим представление в делах о банкротстве и в процедурах банкротства требований об уплате обязательных платежей и требований Российской Федерации по денежным обязательствам.

Федеральная налоговая служба руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, международными

договорами Российской Федерации, нормативными правовыми актами Министерства финансов Российской Федерации, а также «Положением о Федеральной налоговой службе».

Федеральная налоговая служба осуществляет свою деятельность непосредственно и через свои территориальные органы во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления и государственными внебюджетными фондами, общественными объединениями и иными организациями.

Служба и ее территориальные органы - управления Службы по субъектам Российской Федерации, межрегиональные инспекции Службы, инспекции Службы по районам, районам в городах, городам без районного деления, инспекции Службы межрайонного уровня составляют единую централизованную систему налоговых органов.

Миссия ФНС России — эффективная контрольно-надзорная деятельность и высокое качество предоставляемых услуг для законного, прозрачного и комфортного ведения бизнеса, обеспечения соблюдения прав налогоплательщиков и формирования финансовой основы деятельности государства.

Также в ИФНС имеется официальный сайт: <https://www.nalog.ru>. Этот сайт предназначен для того, чтобы на нем публиковали информацию о текущей деятельности государственного органа – свежие новости, статьи и другие материалы, предназначенные для внешней аудитории.

Налоговой орган обладает широким сектором полномочий, поэтому перечислим несколько основных полномочий Межрайонной ИФНС:

- проверять документацию на бумажных и электронных носителях, связанную с начислением и внесением налоговых платежей;
- контролировать порядок использования контрольно-кассовой техники при проведении расчетов платежными картами или наличными;

- получать различные документы, связанные с хозяйственной деятельностью компании или предпринимателя;
- назначать и осуществлять налоговые проверки – выездные и камеральные;
- проводить встречные проверки, то есть, требовать документы у лиц, с которыми связан налогоплательщик, относительно которого назначена проверка;
- привлекать для проведения проверок понятых, экспертов и переводчиков и др.

Элементами системы налоговых органов являются структуры Федеральной налоговой службы различного уровня, в совокупности образующие определенную иерархию.

Структура управления ФНС России представлена на рисунке 2.1.

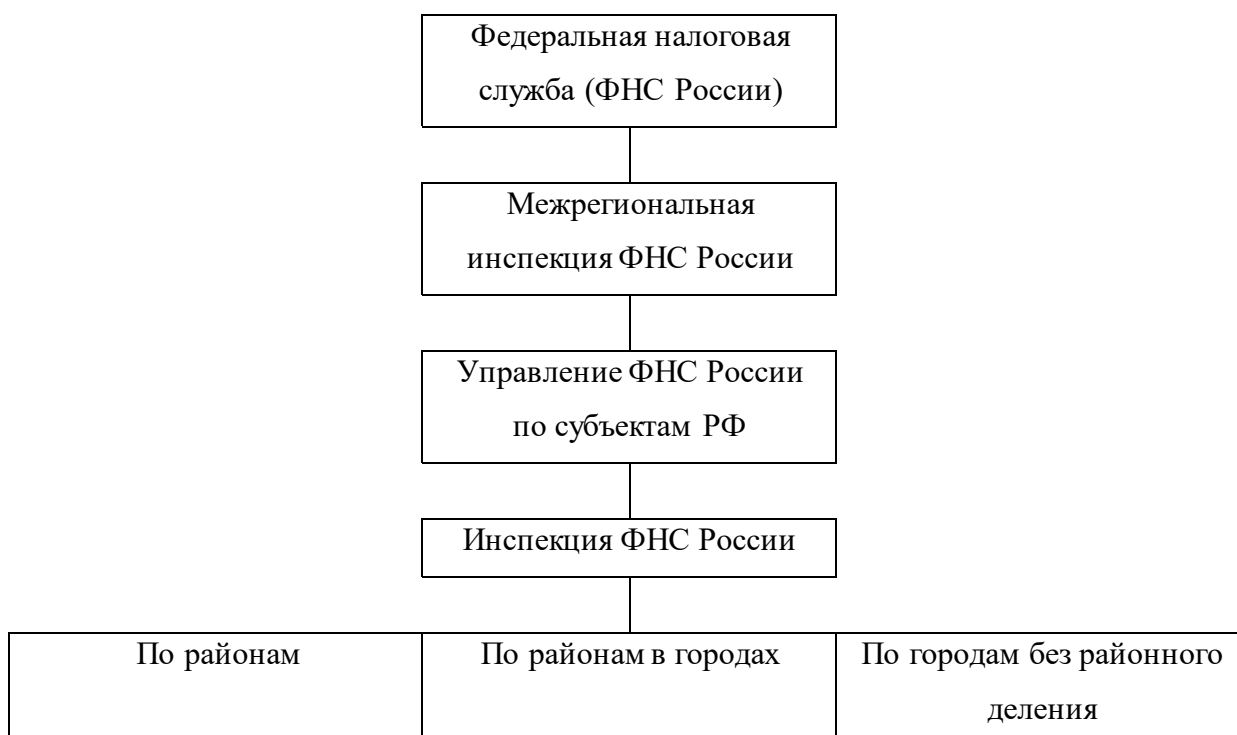


Рисунок 2.1 Организационная структура ФНС России

А структура Межрайонной ИФНС России №15 выглядит таким образом (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 Линейно-функциональной структуры Межрайонной ИФНС России №15

Достоинствами линейно-функциональной структуры инспекции является:

- точное распределение обязанностей при управлении звеньями структуры;
- начальник инспекции, находящийся во главе иерархии постоянно принимает компетентные решения, таким образом они создаются на основе объективного рассмотрения работ абсолютно всех подразделений (такого рода исследование возможно вследствие неполной передачи своих

полномочий на начальников отделов, которые в свою очередь предоставляют главному начальнику инспекции отчеты своих отделов);

- возможности для карьерного роста;
- данная структура обеспечивает устойчивость организации.

Недостатками линейно-функциональной структуры инспекции является:

- иногда очень высокая заинтересованность заместителей начальника инспекции в результате исключительно собственного звена;
- каждый заместитель начальника инспекции ограничен в принятии самостоятельных решений (они должны все свои действия согласовывать с главным руководителем, а это иногда оборачивается в бессмысленную потерю времени);
- медленное принятие управленческих решений;
- в некоторых случаях недопонимание того, что все без исключения работают для одной общей цели.

В России существует большое разнообразие налогов, обязательных сборов и платежей (федеральные: налог на добавленную стоимость, акцизы, налог на доходы физических лиц, налог на прибыль организаций, региональные: налог на имущество организаций, транспортный налог, налог на игорный бизнес, местные: земельный налог, налог на имущество физических лиц). Перечисление их всех считаем нецелесообразным, но приведем хотя бы один пример по Межрайонной инспекции №15 (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Налог на имущество организаций

Ставка налога		Порядок и срок уплаты	Нормативный акт
Налоговая ставка на имущество организаций	2,2 %	По итогам отчётного периода налогоплательщики уплачивают авансовые платежи по налогу соответственно за первый квартал, за полугодие, за девять месяцев текущего налогового периода. По итогам налогового периода налогоплательщики уплачивают налог не позднее 30 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом.	Закон Алтайского края от 27 ноября 2003г. №58-ЗС
Налоговая ставка в отношении объектов недвижимого имущества, налоговая база по которым определяется как их кадастровая стоимость	2,0 %		

От полноты укомплектованности штата и уровня квалификации специалистов-профессионалов зависит эффективность всей деятельности каждой Межрайонной ИФНС России. Для эффективного управления персоналом в организации создается кадровая служба и формируется команда руководителей различных уровней, ответственная за планирование и организацию работы с кадрами. Нам представляется необходимым оценить прежде всего динамику, укомплектованность штата организации и структуру служащих за последние годы.

Как показал анализ, за последнее время в инспекции значительно увеличен штат служащих (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Динамика штата Межрайонной ИФНС России №15 за 2019-2020 гг.

Категория должностей	2019 год		2020 год		Рост штатных единиц, %
	Штат	%	Штат	%	
Руководители	17	30,90	32	32,65	188,23
Специалисты	38	69,09	66	67,34	173,68
Итого	55	100,00	98	100,00	178,18

По данным таблицы 2.2 можно сделать вывод, что штатные единицы по сравнению с 2019 годом выросла на 78,18%. Это связано с расширением полномочий и функций налоговой инспекции в 2020 году увеличением новых функций особенно в период пандемии.

В таблице 2.3 представлены данные укомплектованности штата инспекции за последние 2 года.

Таблица 2.3 – Укомплектованность штата инспекции за 2019-2020 гг.

Категория гос. служащих	2019 год			2020 год			Рост штатных единиц, %
	Факт	Штат	%	Факт	Штат	%	
Руководители	12	17	70,59	22	32	68,75	97,39
Специалисты	34	38	89,47	47	66	71,21	79,59
Итого	46	55	83,64	69	98	70,41	81,18

По данным таблицы 2.3 мы видим, что в связи с тем, что произошло большое расширение штатных единиц, в инспекции идет недобор сотрудников. Но несмотря на это в организацию прибывают новые молодые специалисты.

Теперь рассмотрим более подробно функционально-должностную структуру госслужащих инспекции за 2019-2020 гг. (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Функционально-должностная структура госслужащих инспекции за 2019-2020 гг.

Категории госслужащих по должностям	2019 год		2020 год		Рост показателя, %
	чел	%	чел	%	
Руководители	1	2,17	1	1,45	100,00
Начальники отделов	6	13,04	11	15,94	183,33
Заместители начальник. отделов	5	10,87	10	14,49	200,00
Главные госналогоинспекторы	18	39,13	19	27,54	105,55
Ведущие специалисты инспекторы	7	15,22	6	8,69	85,71
Специалисты	9	19,56	22	31,88	244,44
Итого	46	100,00	69	100,00	150,00

По данным таблицы 2.4 можно отметить, что по сравнению с 2019 годом происходит заметный рост численности персонала почти по всем функциональным категориям госслужащих, за исключением ведущих специалистов. Только темпы увеличения численности руководителей и их замов существенно опережают темпы роста остальных категорий по причине того, что они изначально занимают меньшую долю в общей численности сотрудников Инспекции. Значительный прирост численности простых специалистов отраден, но явно недостаточен, поскольку это напрямую может повлиять на качество, полноту и своевременность исполнения функций всей Инспекцией. При низкой текучести служащих и недоборе штата в среднем на

треть руководству и кадровой службе Инспекции надо серьезно задуматься о методах привлечения новых и удержания опытных служащих в организации

Как показал проведенный анализ в инспекции наблюдается заметное омоложение госслужащих (таблица 2.5)

Таблица 2.5 – Возрастная структура персонала организации за 2019-2020 гг.

Возраст	2019 год		2020 год		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
24 - 30 лет	11	23,91	25	36,23	227,27
31 – 45 лет	15	32,60	24	34,78	160,00
46 – 55 лет	12	26,08	13	18,84	108,33
старше 55	8	17,39	7	10,14	87,5
ИТОГО	46	100,00	69	100,00	150,00

По данным таблицы 2.5 мы видим, что в 2019 году было не большое количество молодых гос. служащих, в основном составляли сотрудники от 31-55 лет. Но в 2020 году произошло пополнение штата, набор молодых сотрудников, что положительно скажется на будущем инспекции. Гос. служащие в возрасте от 46 – 55 и выше лет – занимают такие должности высшего руководства. А гос. служащие в возрасте от 24 – 45 лет занимают должности такие, как их заместителей и главных, ведущих специалистов, и их заместителей. Как показало исследование в 2020 году прибыло большое количество молодежи, которые занимали должность специалистов.

По результатам исследования был выявлен достаточно высокий уровень квалификации работников, характеризующийся наличием необходимых квалификационных категорий, присвоенных по результатам обязательных квалификационных экзаменов. Все сотрудники имеют обязательное высшее образование, а некоторые служащие имеют по 2 и более высших образование, такие как начальник инспекции, начальники отделов и их заместители (31%).

Как показал проведенный анализ в 2020 году инспекция значительно пополнилась новыми служащими (таблица 2.6)

Таблица 2.6 – Структура гос. служащих по стажу Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю по стажу за 2019-2020 гг.

Стаж работы гос. служащих	2019 года		2020 года		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
до 1 года	0	0,00	20	28,98	–
1 – 3 года	8	14,39	6	8,69	75,00
4 – 10 лет	12	26,08	14	20,28	116,66
11 – 15 лет	16	34,78	18	26,08	112,50
Свыше 15 лет	10	21,73	11	15,94	110,00
ИТОГО	46	100,00	69	100,00	150,00

По данным таблицы 2.6 можно сказать следующее, что в 2019 году большая часть гос. служащих работает в налоговой инспекции от четырех и свыше лет. Есть государственные служащие, которые работают в Межрайонной инспекции №15 свыше 15 лет, число которых составляет 10%. Однако, в связи с пополнением штата мы видим, что в 2020 году появились новые сотрудники, численность которых составила 28,98% – работающих до одного года. Также мы можем заметить, что были переходы по стажу по одному, два человека в налоговой инспекции, что говорит о том, что сотрудники не увольнялись с нашей организации. Но из-за того, что в налоговую инспекцию пришло такое большое количество специалистов, в данной организации могут быть небольшие проблемы, связанные с адаптацией персонала, которая может повлиять на трудовую деятельность организации. Те госслужащие, у которых поднимался стаж, занимали должность, выше стоящий своей специальности, например, был специалистом – стал ведущим специалистом, или был главным госналогоинспектором – стал

заместителем начальника отдела. А вновь прибывшие государственные служащие, которые работают в Межрайонной ИФНС России №15 до одного года, занимают низовые уровни по должностям, например, простых специалистов.

Таблица 2.7 - Половая структура госслужащих инспекции за 2019-2020 гг.

Категория госслужащих по полу	2019 год		2020 год		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
мужчины	15	48,38	18	26,08	120,00
женщины	31	67,39	51	73,91	164,51
Итого	46	100,00	69	100,00	150,00

По данным таблицы 2.7 мы видим, что женщин в налоговой инспекции больше, чем мужчин. Это объясняется спецификой налоговой работы, в которой традиционно женщины проявляли исполнительность и скрупулёзность. Поэтому женщины в основном занимают должности специалистов и руководителей среднего уровня, а мужчины – руководителей высшего уровня, юристов, аналитиков и программно-технических специалистов.

Таким образом, проведенный анализ показал, что деятельность ФНС России, как и Межрайонной ИФНС №15 России по Алтайскому краю крайне важна и значима для развития общества. В последние годы наметились тенденции к увеличению штата Инспекции из-за расширения объема и перечня ее полномочий. С укомплектованием штата госслужащими в Межрайонной ИФНС №15 России по Алтайскому краю имеются существенные проблемы, однако наблюдается рост численности сотрудников. В организации работают, преимущественно, женщины; большая часть работников относятся к молодой и средней возвратной категории (24-45). Все сотрудники обладают высшим образованием, в основном профильным. Также

мы выявили, что в налоговой инспекции произошло значительное увеличение малоопытных сотрудников, пришедших в 2020 году на открывшиеся штатные вакансии. Поэтому возрастает значение работы по управлению молодыми и опытными госслужащими и их мотивации, и стимулированию продолжения работы в Инспекции.

2.2 Особенности управления персоналом в организации

Управление персоналом рассматривается как один из механизмов реализации кадровой политики субъекта управления, систем организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и других обладающих нормативно-правовую основу мероприятий, которые обеспечивают разумное применение возможностей человека как в его собственных интересах, так и в интересах организации.

Особенность государственной службы объясняет несколько условий к государственному служащему. От него необходимы, в первую очередь, лояльность, непредвзятость, законопослушность. Его работа проходит в рамках нормативных правовых актов. Это во многом и определяет характеристику управления персоналом в государственной службе.

Размер, вид, особенность работы государственного органа устанавливают структура, условия к персоналу, оказывают большое влияние на их количественные и качественные характеристики.

Основными целями, предъявляемые к кадровой политике в налоговой инспекции, является:

1. Разумное управление профессиональным опытом персонала, которое является важным и ценным капиталом любой организации.
2. Формирование должностных структур, которые обеспечивают способности для реализации достигнутого опыта гос. служащих, а также формулирующих подходящие требования с целью осуществления креативных возможностей сотрудников и их карьерного роста.

3. Развитие высочайшего мастерства и культуры управленческой деятельности.

4. Грамотные, активные, высоконравственные работники.

5. Формировании подходящих обстоятельств и гарантии для проявления любым сотрудником своих возможностей, осуществление положительной заинтересованности и личных планов, его профессионального роста, а также должностного продвижения, увеличения эффективности трудовой деятельности.

Результативность и эффективность деятельности государственного органа в первую очередь зависит от результативности и эффективности деятельности каждого государственного гражданского служащего.

Результаты работы государственного органа напрямую зависят от степени слаженности и эффективности взаимодействия сотрудников между собой, от того, как выстраиваются отношения как внутри коллектива, так и с внешней средой. Именно поэтому основу кадровой политики формирует принцип уважения к личности и создание условий для всестороннего развития каждого члена коллектива.

Как уже отмечалось, в государственной службе нормативной правовой основой для работы с персоналом являются федеральные законы, законы субъектов РФ, указы Президента РФ, регулирующие вопросы прохождения государственной службы, конкурсного замещения вакантных должностей, оценки, увольнения служащих и ряд других.

Таблица 2.8 – Документы, регламентирующие работу с госслужащими в Межрайонной ИФНС №15 России по Алтайскому краю

№	Наименование документа
1	Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.12.2008)
2.	Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 25.12.2008)

Продолжение таблицы

3.	Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 01.12.2007)
4.	Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы российской федерации»
5.	Указ Президента РФ от 31.12.2005 № 1574 (ред. от 23.12.2008) «О реестре должностей федеральной государственной гражданской службы»
6.	Указ Президента РФ от 01.06.1998 № 640 (ред. от 23.10.2008) «О порядке ведения личных дел лиц, замещающих государственные должности российской федерации в порядке назначения и государственные должности федеральной государственной службы»
7.	Указ Президента РФ от 16.08.1995 № 854 (ред. от 25.07.2006) «О некоторых социальных гарантиях лицам, замещавшим государственные должности российской федерации и государственные должности федеральной государственной службы»
8.	Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 113 (ред. от 25.07.2006) «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы российской федерации федеральным государственным гражданским служащим»
9.	Указ Президента РФ от 19.11.2007 № 1532 «Об исчислении стажа государственной гражданской службы Российской Федерации для установления государственным гражданским служащим Российской Федерации ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет на государственной гражданской службе Российской Федерации, определения продолжительности ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за выслугу лет и размера поощрений за безупречную и эффективную государственную гражданскую службу Российской Федерации»

Продолжение таблицы

10.	Указ Президента Российской Федерации от 20.09.2010 № 1141 «О перечне должностей, периоды службы (работы) в которых включаются в стаж государственной гражданской службы для назначения пенсии за выслугу лет федеральных государственных гражданских служащих»
11.	Постановление Правительства РФ от 05.03.2018 № 227 «О некоторых мерах по внедрению информационных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе Российской Федерации»
12.	Постановление Правительства Российской Федерации от 31.03.2018 № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»
13.	Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26.05.2005 № 667-р «Об утверждении формы анкеты для участия в конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»

Руководство государственного органа принимает на себя ответственность за реализацию кадровой политики, обязуется следовать изложенным принципам и целям, и призывает к этому всех сотрудников.

Межрайонная налоговая инспекция №15 России по Алтайскому краю осуществляет набор персонала, его формирование и обучение, адаптацию и мотивацию. Всем этим занимается отдел кадрового обеспечения и безопасности.

Проанализируем, как осуществляется в Межрайонной ИФНС №15 основные направления по управлению персоналом:

Кадровое планирование. При планировании численности работников в департаменте по кадровой политике Министерства Российской Федерации по

налогам и сборам предусматривается общая численность работников Министерства, также по отдельно городским, районным и местным налоговым органам в зависимости от таких соответствующих особенностей: социальная и демографическая характеристика региона, структурный и квалификационный состав персонала, объем, трудность и специфика решаемых вопросов, техническое обеспечение труда. Численность госслужащих инспекции определяется в первую очередь в зависимости от количества зарегистрированных организаций и физических лиц, подлежащих налогообложению и уплате обязательных сборов и платежей.

Таблица 2.9 - Структура госслужащих по должностям государственной гражданской службы Межрайонной ИФНС №15 за 2019-2020 гг.

Должность в соответствии со штатным расписанием	Количество специалистов
Руководители	2
Главные ГНИ	5
Ведущие ГНИ	5
ГНИ	7
Главные специалисты	6
Ведущие специалисты	10
специалисты	24
Итого	59

Прием и увольнение – начальник структурного подразделения назначается на должность, а также освобождается от нее руководителем Межрайонной ИФНС №15 России. А начальник отдела кадров и безопасности налоговой инспекции несет ответственность за подбор, отбор и расстановку всех остальных госслужащих.

Поиск и подбор кадров – на государственной службе подбор кадров состоит в формировании общегородского резерва претендентов на все без

исключения рабочие места с учетом предстоящих перемен, кроме того подбор претендентов выполняется на основе конкурса замещения свободных должностей. На главном сайте Межрайонной ИФНС России №15 и на главном сайте ФНС, а также сайт Госслужба прописывают о наличии вакантных должностей, для привлечения новичков, это считается как внешним, так и внутренним источником набора персонала. Также в налоговой инспекции по Алтайскому краю могут перенаправлять госслужащих с одной налоговой в другую, это считается внутренним источником набора персонала.

Таблица 2.10 - Набор персонала в Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю за 2019-2020 гг.

Наименование показателя	2019 год		2020 год		Рост показателя, %
	Чел.	%	Чел.	%	
Принято за год, в т.ч.:	10	100,00	23	100,00	230,00
Набор за счет внутренних источников	7	70,00	15	65,21	214,28
Набор за счет внешних источников	3	30,00	8	34,78	266,67

Достоинства внутреннего отбора заключаются в том, что сотрудник считается ранее приспособленным к коллективу по сравнению с вновь прибывшими на работу, его возможности оцениваются выше, больше и удовлетворенность трудом. Однако есть и такие недостатки, как ограниченная возможность выбора претендентов; соперничество между сотрудниками; снижение трудовой активности рядового сотрудника, претендующего на должность начальника какого-либо отдела, так как автоматически приемником является его заместитель.

Достоинствами внешнего набора госслужащих являются более широкие возможности выбора достойных претендентов, также прием новых

сотрудников покрывает абсолютную потребность Инспекции в кадрах. Но есть и такие недостатки внешних источников набора персонала, как большие затраты на привлечение новых кадров, возможное ухудшение социально-психологического климата в организации и др.

Оценка-отбор кадров – при отборе претендентов на руководящие свободные должности налоговой инспекции применяют в основном внутренний список источников. При отборе кандидатов в Межрайонной ИФНС №15 России применяют соответствующие критерии отбора: уровень подготовки и квалификация; высшее образование; индивидуальные качества; профессиональные навыки; опыт предыдущей работы. Чтобы провести конкурс по отбору кандидатов, руководствуются приказом Федеральной налоговой службы от 1 июня 2018 г. N ММВ-7-4/371@ «Об утверждении Методики проведения конкурсов на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации в Федеральной налоговой службе и Порядка, и сроков работы конкурсных комиссий для проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации в Федеральной налоговой службе».

Мотивация и стимулирование труда. В Межрайонной ИФНС №15 России используют денежное, материальное, моральное и иное стимулирование труда.

Специфика стимулирования труда заключается в строгом формальном соответствии форм и видов стимулирования труда количественным и качественным трудовым заслугам служащих. Гражданским служащим, замещающим должности без ограничения срока полномочий, классный чин присваивается без проведения квалификационного экзамена.

Впервые поступившим на гражданскую службу сотрудникам классный чин присваивается по истечении испытательного срока. В случае отсутствия у гражданского служащего испытательного срока классный чин присваивается

не ранее чем через три месяца после назначения гражданского служащего на должность гражданской службы.

Адаптация госслужащих – когда в налоговую инспекцию приходят новые сотрудники, то к ним приставляют наставников, которые помогают им не только адаптироваться в коллективе и в самой организации, но и обучают их. Она длится в районе одного – двух месяцев при поступлении в данную налоговую инспекцию. Адаптация сотрудников проходит на основании Приказа ФНС от 13.09.2011 №ММВ-7-4/570.

Карьерный рост – продвижение по карьерной лестнице в любой налоговой инспекции зависит от присвоения классных чинов. Чем выше классный чин, тем солиднее возможная занимаемая должность госслужащего, его авторитет, уровень и разнообразие стимулирования труда. По словам начальника отдела кадров и безопасности, известно, что за последние два года (2019-2020 года) по службе продвинулись ведущие специалисты, которые заняли должности главных специалистов-экспертов налоговой службы, также это были заместители начальника многих отделов, ведущие ГНИ – заняли должности главных ГНИ. Данные продвижения по службе способствовали набору новых кадров, на низовые должности.

Профессиональное обучение – служащие налоговой инспекции в обязательном порядке направляются на мероприятия по профессиональному развитию после приема на работу и в дальнейшем на регулярной основе. Данное обучение способствует для налоговиков тем, что они могут продвигать по карьерной лестнице. В Межрайонной ИФНС №15 России эти занимается отдел кадров и безопасности.

ФНС России имеет хорошо разработанные и активно функционирующие программы обучения гражданских служащих в виде ежегодных семинаров-совещаний, дополнительного профессионального образования и прочее.

В таблице 2.11 представлены данные о повышении квалификации служащими в межрайонной ИФНС России №15.

Таблица 2.11 - Повышение квалификации служащими налоговой инспекции №15 по Алтайскому краю за 2019-2020 гг.

Годы	Число служащих, прошедших обучение	в процентах от общей численности
2019	17	36,95
2020	44	63,76

Таким образом, из приведенных данных видно, что за два последних года повысили свою квалификацию 72,55 % среднесписочной численности служащих. В 2021 гг. необходимо обратить внимание на необходимость обучения и повышения квалификации служащих по таким направлениям, как простые специалисты и государственные налоговые инспекторы.

В настоящее время профессиональная подготовка служащих проводится на базе ВУЗОВ, как РАНХиГС, ГНИВЦ, Приволжский и Северо-Западный институты повышения квалификации.

Госслужащие, регулярно повышающие свою квалификацию, могут целенаправленно продвигаться при успешной аттестации по служебной карьерной лестнице.

Аттестация гражданского служащего осуществляется в целях определения его соответствия требованиям замещаемой должности один раз в три года. Это строго регламентированная процедура.

Прохождение аттестации является обязательным условием гражданской службы и способствует совершенствованию деятельности всего государственного органа, а также мотивации гражданских служащих к профессиональному развитию и должностному росту. Служебная карьера в Межрайонной организации доступна для каждого сотрудника, который усердно работает, хочет продвигаться дальше по служебной лестнице. Ниже в таблице 2.12 предоставлены данные по карьерному росту госслужащих в межрайонной ИФНС России №15.

Таблица 2.12 – Карьерные передвижения госслужащих налоговой инспекции

за 2019-2020 гг.

Должность 2019 г.	Должность 2020 г.	Число специалистов
Главный специалист	Заместитель начальника отдела	4
Заместитель начальника отдела	Начальник отдела	3
Ведущий специалист- эксперт	Главный специалист- эксперт	4
Специалист-эксперт	Ведущий специалист эксперт	5

Очевидно, что за 2 исследуемых года продвижение по службе оказалось доступным для 23,18% госслужащих Межрайонной ИФНС России №15. Как было сказано выше, для того, чтобы продвинуться по карьерному росту, требуется повышение уровня знаний, то есть обучение или повышение квалификации сотрудника, в связи с тем, что за эти два года продвинулось 16 налоговиков, это говорит о том, что им налоговая инспекция предоставляла бесплатное обучение. Единственным ограничением карьерного роста и профессионально-служебного развития является личное мнение госслужащего. В 2021 году необходимо обратить внимание на необходимость обучения и повышения квалификации служащих по таким направлениям, как простые специалисты/ГНИ, чтобы повысить их уровень знаний до ведущих специалистов-экспертов.

Таким образом, очевидно, что в Межрайонной ИФНС России №15 реализуется активная кадровая политика по всем традиционным направлениям кадровой работы с госслужащими. Специфику и проблемы мотивации и стимулирования труда госслужащих рассмотрим далее.

2.3 Исследование особенностей и проблем мотивации и стимулирования труда персонала в организации

Как правило, материальное стимулирование труда персонала - самая популярная форма, используемая в организациях.

К составляющим материального стимулирования госслужащих, как показал проведенный анализ, относятся:

- 1) измеряемые показатели результативности труда для каждой должности, и цели, к достижению которых необходимо стимулировать сотрудника;
- 2) определение, какая работа будет считаться «эталонной» (отличной), и установленные плановые значения по каждому показателю результативности, чтобы было с чем сравнивать фактический результат;
- 3) установка оптимального соотношения постоянной и переменной частей заработной платы.

Мотивированные работники не просто хотят работать, а они работают с хорошим настроением, с наибольшей трудовой отдачей и эффективностью, стараются повышать свой квалификационно-профессиональный уровень и продвигаться по службе. Рассмотрим, каким образом осуществляется мотивация и стимулирование труда в Межрайонной ИФНС №15 России.

Прежде всего остановимся на видах материального стимулирования труда госслужащих.

К материальному денежному стимулированию труда работников налоговой инспекции относится заработная плата с окладами и различными видами доплат и надбавок, а также стимулирующие выплаты. Все это разнообразие отражено в Положении «О порядке выплат ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия государственной гражданской службы федеральным государственным гражданским служащим межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю, премирования, выплаты единовременного поощрения, единовременные выплаты при

предоставлении оплачиваемого отпуска и оказании материальной помощи от 30.04.2019 №02-1-07/043».

В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в структуру денежного содержания гражданских служащих включаются следующие выплаты:

- 1) должностной оклад;
- 2) оклад за классный чин;
- 3) надбавка за выслугу лет на гражданской службе;
- 4) надбавка за особые условия гражданской службы;
- 5) надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- 6) премия за выполнение особо важных и сложных заданий;
- 7) ежемесячное денежное поощрение;
- 8) единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи.

Кроме того, в соответствии с данным Федеральным законом определена возможность произведения иных выплат, предусмотренных законодательством (таблицы 2.13-2.15).

Таблица 2.13 – Структура денежного содержания гражданского служащего.

Тип выплаты		Доля выплаты в общем объеме денежного содержания, %
Оклад месячного денежного содержания	Должностной оклад	7-28%
	Оклад за классный чин	1-6%

Продолжение таблицы

Надбавки	Надбавка за выслугу лет на гражданской службе	1-10%
	Надбавка за особые условия гражданской службы	8-25%
	Надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну	0,1-3%
Премии	Премия за выполнение особо важных и сложных заданий	2-40%
Дополнительные выплаты	Ежемесячное денежное поощрение	10-60%
	Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска	0,5-8%
	Материальная помощь	3-10%
	Иные выплаты	0-25%

По данным таблицы 2.13 мы видим перечень и размер окладов, надбавок, премий и дополнительных выплат в налоговой инспекции. Очевидно, что наибольший удельный вес не приходится на оклады за должность и классный чин. Тем самым было бы нарушено стимулирование служебного госслужащего, однако возрастает роль и вес выплат переменного характера в зависимости от занимаемой должности и выполняемых обязанностей, что заметно влияет на величину материального денежного поощрения сотрудника.

При расчете общего объема средств, направляемых на премирование госслужащих налоговой инспекции, в расчет берется общая сумма окладов

(должностной оклад и оклад за классный чин) и уровень выполнения показателей премирования в целом по Инспекции.

Размер премии определяется в соответствии с положением о премировании в отделе общего и финансового обеспечения. Премия стимулирует достижение и повышение количественных и качественных результатов труда (например, количество и сроки проведения плановых проверок).

Таблица 2.14 – Должностной оклад госслужащих в Межрайонной ИФНС №15 за 2019-2020 гг.

Категории госслужащих	2019 год, руб.	2020 год, руб.	Абсолютное увеличение	Рост показателя, в %
Начальник инспекции	6566	6763	197	103,00
Зам. начальника инспекции	6203	6390	187	103,00
Начальник отдела	5655	5825	170	103,00
Зам. начальника отдела	5472	5637	165	103,00
Главный ГНИ	5472	5637	165	103,00
Старший ГНИ	4927	5075	148	103,00
ГНИ	4379	4511	132	103,00
Главный специалист	4927	5075	148	103,00
Ведущий специалист	4563	4700	137	103,00
Специалист	4196	4322	126	103,00

По данным таблицы 2.14 можно сделать вывод, что должностной оклад за последние 2 года увеличился у всех должностей хоть и не на большую сумму, но одинаково на 3%. Поскольку это повышение проходит в Инспекции достаточно регулярно (почти ежегодно), то по-нашему мнению, это должно способствовать усилению стимулирования труда госслужащих. Однако, данный уровень окладной оплаты очень маленький по сравнению с минимальной оплатой труда, следовательно, он недостаточен для повышения трудовой мотивации и размывает различия по должностям всех госслужащих. Но к данному окладу приплюсовывается оклад за классный чин. По мнениям госслужащих, данный оклад их удовлетворяет в частичной форме.

Как было сказано выше за повышение в должности, госслужащим присваиваются классные чины, которые идут к заработной плате. Для классного чина также устанавливается собственный отдельный оклад в рублях (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Оклад за классный чин госслужащих в Межрайонной ИФНС №15 России за 2019-2020 гг.

Категория классного чина	2019 год, руб.	2020 год, руб.	Абсолютное увеличение, руб.	Рост показателя, в %
Советник ГГС РФ 1 класса	2099	2162	63	103,00
Советник ГГС РФ 2 класса	1919	1977	58	103,00
Советник ГГС РФ 3 класса	1735	1788	53	103,00
Референт ГГС РФ 1 класса	1644	1694	50	103,00
Референт ГГС РФ 2 класса	1371	1413	42	103,00

Продолжение таблицы

Референт ГГС РФ 3 класса	1280	1319	39	103,00
Секретарь ГГС РФ 1 класса	1098	1131	33	103,00
Секретарь ГГС РФ 2 класс	1007	1038	31	103,00
Секретарь ГГС РФ 3 класс	824	849	25	103,00

По данным таблицы 2.15 также заметно равномерное увеличение всех окладов по классному чину вырос на 3 %, что при ежегодной регулярности способствует усилению материального стимулирования труда налоговиков. Однако по мнению госслужащих, размер классного чина они считают весьма низким, и им бы хотелось больше.

По нашему мнению, если бы не дополнительные надбавки, премии и другие выплаты с их разнообразием и весомыми размерами, то в налоговой инспекции было бы много недовольных размером заработной платы, что спровоцировало бы высокую текучесть кадров.

Следовательно, анализ материально денежного стимулирования в Межрайонной ИФНС №15 показал, что система материально-денежного стимулированию труда госслужащих в налоговой инспекции №15 хорошо разработана, в нее входит заработная плата с разными видами доплат, надбавок и премиями.

Рассмотрим материальное неденежное стимулирование труда сотрудников. В Инспекции применяется обязательное социальное страхование, медицинское страхование, пенсионное страхование и дополнительное страхование. Регулярно сотрудники Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю имеют возможность поправить свое здоровье

в двух общероссийских санаториях на черноморском и дальневосточном побережье России. По словам начальника налоговой инспекции отдела кадров и безопасности, нам стало известно, что за последние два года были выданы путевки тем госслужащим, которые отличились лучшими результатами, успешно прошли обучение и аттестацию, выполнили план работы в срок, этот процент составил 17,39%, иначе говоря около 12 госслужащих получили путевки в оздоровительный центр. Кроме этого к материальному содержанию госслужащего ФНС России относится регулярная выдача униформы.

Основой для формирования системы нематериальной мотивации гражданских служащих Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю являются положения пункта 6 части 2 статьи 60 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее - Федеральный закон N 79-ФЗ), которые к числу приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы относят применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении.

Мероприятия, направленные на формирование мотивации и морального стимулирования труда гражданских служащих налоговой инспекции по Алтайскому краю реализуются в качестве кадровых технологий, содействующих достижению таких поставленных, как:

- 1) получение положительных результатов в деятельности государственного органа;
- 2) увеличение приверженности гражданских служащих к ценностям, разделяемым в налоговой инспекции;
- 3) привлечение и сохранение высококлассных госслужащих;
- 4) увеличение удовлетворенности трудом госслужащих, удовлетворенности коллективом и др.

Концепция нематериального стимулирования в Межрайонной ИФНС России №15 заключается в развитии его профессиональной культуры.

На рисунке 2.3 отображена схема воздействия нематериального стимулирования труда госслужащих в Межрайонной ИФНС России №15.

Воздействуют на сотрудников через:		
Признание результатов профессиональной деятельности	Обеспечение комфортных организационно- технических психофизиологических условий	Предоставление возможностей для самореализации

Рисунок 2.3 Воздействия нематериального стимулирования на
госслужащих

В Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю нематериальным стимулированием труда является бесплатное обучение и повышение квалификации госслужащих, развитие служебной карьеры. Эти данные уже были предоставлены в таблицах 2.11-2.12.

Также госслужащим предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы, должности и средней заработной платы. Ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней, также предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 6 календарных дней.

Госслужащим предоставляются установленные действующим законодательством дополнительные оплачиваемые отпуска во время обучения или повышения квалификации. Его продолжительность и условия предоставления определяются в соответствии со сроками продолжительности учебы и ежегодными приказами, утверждающими продолжительность дополнительного отпуска.

В Межрайонной ИФНС России №15 установлена пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями (таблица 2.15), однако для многих

сотрудников весьма привлекательным является неофициальный гибкий график работы, связанный с проведением плановых проверок.

Таблица 2.16 – Рабочее время Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю.

Дни недели	Время работы инспекции	Время работы операционного зала по приему физических лиц	Время приема юридических лиц и предпринимателей
Понедельник	8:00-17:00	9:00-18:00	9:00-18:00
Вторник	8:00-17:00	9:00-20:00	9:00-18:00
Среда	8:00-17:00	9:00-18:00	9:00-18:00
Четверг	8:00-17:00	9:00-20:00	9:00-18:00
Пятница	8:00-16:00	9:00-16:45	9:00-16:45

Согласно изменениям, внесенным в ст.100 Трудового кодекса РФ Федеральным законом от 30 июня 2006 г. № 90-ФЗ, режим рабочего времени может устанавливаться Правилами внутреннего трудового распорядка. Ранее – это было закреплено в Коллективном трудовом договоре. Для работников с индивидуальным режимом он устанавливается индивидуальным трудовым договором. Неполное рабочее время выделяется в качестве отдельного режима рабочего времени.

Как было сказано в первой главе побуждение к труду лежит через удовлетворение личностных потребностей. Таким образом можно сказать, что это является и моральным вознаграждением за трудовые усилия. Например, публичная похвала, доска почета и многое другое. Умелое использование моральных стимулов - хорошая база для стимулирования трудовой и социальной активности.

Нравственно психологические стимулы отвечают мотивам деятельности и поведения, опирающиеся на социальные и духовные потребности людей.

Таким образом, каждому человеку важно признание, уважение со стороны других людей, в особенности родных ему по взглядам, интересам.

Моральное стимулирование считается наиболее развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда, а также базируется в своеобразных духовных ценностях человека.

В данном случае под моральным стимулированием в налоговой инспекции подразумевается публичная похвала госслужащего от начальника инспекции, вручение публичной грамоты за наилучшие достижения. Благодаря такому методу, у сотрудников открывает творческий потенциал, который будет хорошо влиять на трудовую эффективность налоговой инспекции.

Не менее результативной формой морального стимулирования в Межрайонной ИФНС России №15 является поощрение трудовых успехов в виде устной и письменной благодарности. Одним из эффективных методов поощрения отдельных работников является вручение почетных грамот, присвоение почетных званий за успехи и достижения в работе. По словам начальника отдела кадров и безопасности, нам стало известно, что за последние два года (2019-2020гг.) сколько госслужащих получили Почётные Грамоты за успешное выполнение плана, их процент составил 39,13%.

Также по словам начальника отдела кадров и безопасности Межрайонной ИФНС России №15, нас стало известно, что руководитель инспекции борется с коррупцией, агитирует госслужащих не принимать взятки, и попросил заместителя начальника отдела кадров и безопасности написать статью про коррупцию, как это влияет, данная статья должна будет опубликоваться на официальном сайте Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю.

Таким образом, применяемая в Межрайонной ИФНС №15 система стимулирования труда персонала включает разнообразные формы денежных, материальных не денежных и моральных стимулов.

2.4 Изучение отношения самих госслужащих налоговой инспекции к проблемам мотивации и стимулирования труда.

Рассмотрим, как же относятся к действующей системе стимулированию труда сами работники организации.

Для оценки существующей системы стимулирования труда, её соответствия системы трудовой мотивации госслужащих, получения информации об отношении самих работников к проблемам стимулирования их труда нами был проведен целенаправленный анкетный опрос руководителей и специалистов Инспекции.

Объектом социологического исследования являются сотрудники бухгалтерии и отдела кадров организации Межрайонной ИФНС России №15 по алтайскому краю. Бухгалтерия и отдел кадров является одним из важнейших подразделений организации. Выборка была сформирована механическим путем при условии сохранения основных половозрастных и профессионально-квалификационных характеристик всей генеральной совокупности. Время проведения социологического опроса – май 2021 г.

Целью социологического исследования является сбор социологической информации для разработки рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю.

Таблица 2.17 - Задачи социологического исследования.

Задачи	Категории	Методы
1. Определить уровень удовлетворенности трудом в целом	Уровень удовлетворенности: 1) Высокий (4,0-5,0) 2) Средний (2,9-3,9) 3) Низкий (1-2,8)	По индексу удовлетворенности

Продолжение таблицы

2. Определить уровень удовлетворенности размером заработной платы	Уровень удовлетворенности: 1) Высокий (4,0-5,0) 2) Средний (2,9-3,9) 3) Низкий (1-2,8)	По индексу удовлетворенности
3. Определить удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами по работе	Уровень удовлетворенности: 1) Высокий (4,0-5,0) 2) Средний (2,9-3,9) 3) Низкий (1-2,8)	По индексу удовлетворенности
4. Определить уровень трудовой активности сотрудников	Уровень удовлетворенности: 1) Высокий (4,0-5,0) 2) Средний (2,9-3,9) 3) Низкий (1-2,8)	По индексу удовлетворенности
5. определить уровень удовлетворенности стимулирования	Уровень удовлетворенности: 1) Высокий (4,0-5,0) 2) Средний (2,9-3,9) 3) Низкий (1-2,8)	По индексу удовлетворенности
6. Определить степень оправданности ожиданий от выполняемой работы в целом	Ожидания: 1. Полностью оправданы; 2. Скорее оправданы; 3. Скорее не оправданы; 4. Не оправданы.	По результатам опроса, на основе выявления мнения опрашиваемых (по доле отданных голосов).
7. Определить уровень удовлетворенности системы материально денежного вознаграждения	Уровень удовлетворенности: 1) Высокий (4,0-5,0) 2) Средний (2,9-3,9) 3) Низкий (1-2,8)	По индексу удовлетворенности на основе бальной шкалы удовлетворённости

Перед проведением исследования нами были выдвинуты следующие гипотезы:

1. Для половины работников исследуемой организации характерен средний уровень удовлетворенности трудом.
2. Третья часть сотрудников удовлетворены размером заработной платы, что хорошо сказывается на трудовой активности.
3. Отношение в коллективе строятся на принципах дружелюбия и взаимоотношения.
4. Большинство сотрудников удовлетворяет система материально-денежного вознаграждения.
5. У работников средняя трудовая активность.

В работе используется аналитический (описательный) вид плана, так как имеющиеся знания об исследуемой проблеме позволяют выделить объект исследования и сформулировать описательную гипотезу, т.е. гипотезу о структурно-функциональных связях и классификационных характеристиках изучаемого социального объекта.

Цель плана – проверить описательные гипотезы и в случае их подтверждения получить точные качественно-количественные характеристики изучаемого объекта.

Разработанная авторская Анкета прилагается (Приложение 1).

Анкетирование налоговых госслужащих было проведено с использованием сервиса «Google Формы».

Социологическое исследование было проведено по следующему организационному плану:

1. Подготовительный этап – разработка анкеты.
2. Этап проведения исследования, определения выборки исследования.
По степени охвата единиц исследуемой совокупности было проведено выборочное исследование, при котором характеристика всей совокупности фактов дается по некоторой их части, отобранной механическим путём. Обычно на практике представительность

выборки составляет 25-30 процентов от генеральной совокупности

3. Анализ полученных данных различными методами (сводка, группировка, табличный метод, экономико-математические методы расчёта размеров показателей и др.) и определение путей разрешения исследуемой проблемы.

Характер исследования допускает возникновение неточностей и ошибок документальной регистрации репрезентативности (представительности).

Содержание основных социально-экономических понятий, которыми воспользовались, были определены ранее в теоретической части нашего исследования.

В ходе проведенного исследования нами были выявлены различные преимущества и недостатки системы мотивации и стимулирования труда, отношение к условиям работы со стороны непосредственно госслужащих Инспекции, что побуждает их трудиться в случае неудовлетворенности действующей системой, каковы перспективы развития системы мотивации и стимулирования труда в Инспекции видят госслужащие. Необходимо отметить, что такого расширенного социологического исследования особенностей и проблем мотивации и стимулирования труда не проводилось.

Как показал анализ результатов социологического исследования, процент опрошенных составил 47,8% от общего числа госслужащих, т.е. был опрошен почти каждый второй, работающий в организации. Это дает право, используя результаты опроса дать реальную оценку существующей системы мотивации и стимулирования труда.

Значительная часть опрошенных (16,6%) имеет стаж работы более 10 лет, а 31,1% - более 5 лет. Эти данные свидетельствуют о наличии значительного опыта и высокой квалификации, позволяющих компетентно оценивать соответствующие аспекты поставленной перед ними проблемы в рамках исследования.

На наш взгляд, для половины работников исследуемой налоговой инспекции характерен средний уровень удовлетворенности трудом. На

определение верности данной гипотезы направлен анализ результатов анкеты, представленных в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Удовлетворённость госслужащих трудом.

Варианты ответа	Количество ответивших	В процентах к ответившим
Да, удовлетворен(а)	23	53,48
Удовлетворён(а) частично	13	30,23
Частично не удовлетворён(а)	4	9,30
Нет, не удовлетворен(а)	3	6,97
Итого	43	100,00

Очевидно, что подавляющая часть госслужащих, которая составляет 83,71%, действительно удовлетворены своим трудом в налоговой инспекции, но всё равно имеются некие отклонения. И лишь малая часть сотрудников (16,27%) не удовлетворены своим трудом в налоговой инспекции, их причины нам покажут следующие результаты опроса.

Очень интересными оказались результаты опроса по намерениям госслужащих на ближайшее время (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Намерения госслужащих на ближайшие 2-3 года.

Варианты ответа	Количество ответивших	В процентах к ответившим
Продолжать работать в прежней должности	14	33,3
Перейти на повышенную должность	11	23,8
Перейти работать в другое структурное подразделение	14	33,3
Перейти работать в другую инспекцию без смены специальности	2	4,8
Перейти работать в другую организацию со сменой специальности	2	4,8
Итого	43	100,0

По данным таблицы 2.19 заметно, что большая часть госслужащих (90%) хотят остаться в Межрайонной ИФНС России №15, так как, по их словам, им нравится стабильность, их в некой форме удовлетворяют условия труда, но есть нюансы, от которых нужно избавляться и совершенствовать систему мотивации и стимулирования труда налоговой инспекции. Некоторые сотрудники хотели бы перейти на вышестоящую должность или работать в другом структурном подразделении, скорее всего это могут быть ведущие специалисты, специалисты, государственные налоговые инспекторы. Приблизительно 10% опрошенных хотят сменить организацию по причине – есть конфликты внутри женского коллектива.

Нами был задан вопрос о «действиях госслужащих, если бы поменялись условия работы в налоговой инспекции» результат опроса показал следующее (таблица 2.20).

Таблица 2.20 – Действия госслужащих Межрайонной ИФНС №15

Варианты ответа	Процент опрошенных	Ранг
Освоить новую/смежную профессию	52,40	2
Работать неполный рабочий день или сменить режим работы	38,10	3
Перейти на удаленный режим работы	19,00	6
Работать более интенсивно	66,70	1
Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда	28,60	4
Скорее всего я просто уйду из организации	23,80	5

По данным таблицы 2.20 очевидно, что большая часть сотрудников (56%) готовы работать более интенсивно и изучать новую/смежную

профессию, в связи с тем, что налоговая инспекция предоставляет бесплатное обучение и повышение квалификации госслужащих. Это способствует хорошей системе мотивации в налоговой инспекции. Однако некоторым госслужащим (23,8%) не хотят вообще менять условия работы, потому что они привыкли к обыденности и стабильности, обычно таких сотрудников очень тяжело мотивировать.

В вопросе «Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности в налоговой инспекции...» подавляющее большинство госслужащих (85%) ответили, что для них важно материальное стимулирование, высокая заработная плата. Также для них важно моральное стимулирование, когда начальники отдела хвалят за успешную работу, выписывая грамоты, благодаря которым увеличивается уровень трудовой активности, еще налоговики отметили, что они бы хотели усовершенствовать существующие моральное стимулирование в инспекции. Для половина опрошенных (52%) очень важен трудовой настрой, здоровая атмосфера в коллективе.

В таблице 2.21 отражены чувства трудовой стабильности у налоговиков. Таблица 2.21 - Оценка ощущения стабильности трудовой деятельности в Межрайонной ИФНС России №15.

Варианты ответа	Количество опрошенных	Процент опрошенных
Да, чувствую стабильность	32	74,41
Нет, не чувствую стабильность	6	13,95
Затрудняюсь ответить	5	9,50
Итого	43	100,00

По данным таблицы 2.21 заметно, что 74,41% ответивших «да чувствую стабильность», так же нам было известен стаж госслужащих ответивших на этот вопрос, они проработали в организации более 10 лет, следовательно, он

знаю свою организацию и чувствуют максимальную стабильность в своей работе. А 23,45% опрошенных не чувствуют стабильности или затрудняются ответить, так имеют не такой большой опыт в организации, и, по их словам, было известно, что «им трудно ответить на данный вопрос, и они хотели улучшить систему мотивации и стимулирования труда»

Нами было выявлено значение заработной платы для государственных служащих и ее соответствие своим размерам за определенный труд налоговиков. Данные опроса предоставлен в таблицах 2.22 и 2.23.

Таблица 2.22 – Значение заработной платы для госслужащих.

Варианты ответа	Процент опрошенных	Ранг
Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.	66,7	1
Это прежде всего оплата за мои знания и умения, за мою квалификацию и мой профессионализм	42,9	3
Несомненно, это оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности налоговой инспекции	47,6	2
Для важен гарантированный заработок – пусть не большой, но чтоб он обязательно был	38,1	4
Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а)	4,8	5

По данным таблицы 2.22 четко видно, что для большинства сотрудников очень важна заработная плата, как было сказано выше. В связи с тем, что в налоговой инспекции очень тяжелая и объемная работа, госслужащие хотят, чтоб она оплачивалась по достоинству.

В таблице 2.23 предоставлены результаты ответов об удовлетворенности и соответствии заработной платы госслужащих.

Таблица 2.23 – Соответствие заработной платы госслужащих.

Варианты ответа	Процент опрошенных	Ранг
полностью соответствует Вашему трудовому вкладу и профессионализму	9,5	4
соответствует в некоторой мере	42,9	1
меньше Вашего трудового вклада	26,7	2
затрудняюсь ответить	20,9	3

По данным таблицы 2.22 очевидно, что госслужащие в основном удовлетворены своей заработной платой, следовательно. Это говорит о том, что в налоговой инспекции хорошо развита система материального стимулирования.

Следовательно, был задан вытекающий вопрос: какие виды стимулов привлекательны для госслужащих в налоговой инспекции. В данном вопросе надо было расставить ранги ответов (таблица 2.24).

Таблица 2.24 – Виды стимулов, значимых для госслужащих.

Варианты ответа	Ранг
Оклад и доплаты, стимулирующие периодически выплаты	1
Длительный отпуск	4
Обучение за счет организации	2
Оплата проезда в населенном пункте.	5
Культурно-массовые мероприятия	3
Спорт (абонементы в спортзал, бассейн и т.п.)	6

По данным таблицы 2.24 четко видно, что важными стимулами для госслужащих являются первую очередь денежные стимулы. В любой организации всегда было и будет возникать вопрос о денежных стимулах,

потому что в настоящее время людей волнует их финансовое состояние. На 2 месте стоит обучение за счет организации, госслужащим нравится развиваться, обучаться чему-то новому. И в тройку важных стимулов по мнению самих госслужащих входит культурно-массовые мероприятия, это говорит о том, что сотрудникам хотели бы проводить больше времени в коллективе не на работе, а в неформальной обстановке, тем самым укреплять традиции организации и моральную мотивацию.

После того, как мы узнали, что госслужащим хотелось бы больше культурно-массовых мероприятий, то задали вопрос о взаимоотношении в коллективе и получили следующие результаты (таблица 2.25).

Таблица 2.25 – Ответы на вопрос, нравится ли работать в коллективе Межрайонной ИФНС №15.

Варианты ответа	Количество опрошенных	Процент опрошенных
Да, меня все устраивает	22	52,4
Нет, меня не всё устраивает	16	38,1
Затрудняюсь ответить	5	9,5
Итого	43	100,0

По данным таблицы видно, что половине (52,4%) госслужащих нравится работать в коллективе, а половине (47,6%) нет, следовательно, есть какие-то проблемы, возможно личная неприязнь.

Таблица 2.26 – Ответы на вопрос «Как часто бывают конфликты с кем-то из членов Вашего коллектива?».

Варианты ответа	Количество опрошенных	Процент опрошенных
Никогда	7	14,3
Редко от случая к случаю	12	28,6
С определёнными людьми	12	28,6

Продолжение таблицы

Стараюсь избежать людей, с которыми может возникнуть конфликт	8	19,0
Постоянно	4	9,5
Итого	43	100,0

По данным таблицы 2.26 мы видим, что в налоговой инспекции часто бывают конфликты в коллективе. Некоторые сотрудники это аргументировали тем, что у них напряженная работа, часто такое бывает, когда у них очень большой объем работы, которую они не успевают выполнить. Также госслужащие отметили, что у них не дружелюбная атмосфера в коллективе, а больше атмосфера взаимного уважения (66,7%) и деловая атмосфера (47,6%).

Следующий наш вопрос был о моральных стимулах – «Какие моральные стимулы применяются в налоговой инспекции №15». По результатам опроса было выявлено, что в Межрайонной ИФНС России применяются моральные стимулы такие, как почетные грамоты и знаки отличия. Госслужащие сказали, что им этого мало, и они бы хотели улучшить данное направления, аргументировав это Доской почета.

Отметим, что в Межрайонной ИФНС России №15 используют традиционный типичный вид трудовой мотивации для госслужащих, в котором основное значение придают материальным стимулам (системам оплаты труда) и нематериальным стимулам (самореализация на госслужбе). И данный метод очень хорошо развит.

Так же нужно отметить, что данная система оплаты труда госслужащих в Межрайонной ИФНС России №15 является менее эффективной. У высококвалифицированных госслужащих очень высокий интерес к заработной плате, для них важно, чтоб их прикладываемые усилия к своей работе оплачивались по достоинству. Ведь каждому человеку нравится работать там, где они чувствуют уважение и имеют возможность развиваться внутри организации.

К значимому виду нематериального стимулирования труда госслужащих Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю можно отнести обучение за счет средств налоговой инспекции. По результатам исследования нами было выявлено, что некая доля сотрудников получили дополнительное образование и продвинулись по карьерному росту. Это говорит о том, что обучение сотрудников - это обязательный элемент создания корпоративной культуры госслужащих Межрайонной ИФНС России №15.

Развитие корпоративной культуры с прежним и новым поколением госслужащих – также одно из направлений развития системы мотивации и стимулирования труда в организации.

Таким образом, по результатам анализа фактических данных и отчетности организации нами были выявлены особенности и проблемы системы стимулирования труда, а также по результатам проведенного социологического исследования обнаружены особенности трудовой мотивации госслужащих, которым хотелось бы усовершенствовать действующую систему мотивации и стимулирования труда Межрайонной ИФНС России №15.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Работники являются самым важным ресурсом любой современной организации, они обеспечивают увязку в единое целое финансовые, производственные и другие ресурсы так, чтобы организация эффективно функционировала. Дальновидный руководитель, если он стремится повысить результативность труда своих работников, то должен регулярно изучать их трудовую мотивацию и соответствующе стимулировать их трудовую активность.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более результативно.

По результатам проведённого теоретико-практического исследования и социологического опроса среди работников нами предлагается ряд разработанных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в Межрайонной ИФНС России № 15 по Алтайскому краю:

1. Для снижения напряженности социально-психологического климата в Межрайонной ИФНС России №15 из-за специфики условий и содержания труда госслужащих нами предлагаем План культурно-массовых мероприятий на второе полугодие 2021 года. По нашему мнению, данные мероприятия помогут госслужащим собраться в неформальной обстановке и провести время со своими коллегами, развивая иные культурные совместные интересы.

Пример Плана культурно-массовых мероприятий, которые можно провести в налоговой инспекции во втором полугодии 2021 года представлен в таблице 3.1. В рамках выделяемых средств из бюджета налоговой инспекции нами прилагается ежемесячно определять наиболее оптимальный вариант таких мероприятий.

Таблица 3.1 – Рекомендуемый План культурно-массовых мероприятий на второе полугодие 2021 года.

Наименование мероприятия	Регулярность проведения мероприятий	Ответственное лицо
Посещение театров/кинотеатров/ опер/музеев	Один раз в месяц в любой выходной день	Отдел кадров и безопасности
Выездные мероприятия «Праздник молодости» (оз. Горькое/Тюменский район, оз. Красилово/Косихинский район, Парк-отель «Лесные дети» и прочие на выбор) или прогулки на теплоходе.	Проводить в летние месяцы	Начальники структурных подразделений инспекции.
Семейные мероприятия: участие в фотопроекте «Мама, папа и я – счастливая семья»	Провести один раз в день праздника семьи, любви и верности	Отдел кадров и безопасности
Организовать фотосессии для молодых специалистов «Фотозависимость или мир через призму объектива»	Провести один раз в «день всемирного фотографа»	Отдел кадров и безопасности
Благотворительная акция на тему: «Напиши письмо Деду Морозу» и игра «Тайный Дед Мороз»	Один раз перед новогодними праздниками	Отдел кадров и безопасности

Продолжение таблицы

Мероприятие обратная связь: «Встреча начальника инспекции с молодыми специалистами»	Проводить один раз в месяц	Начальники структурных подразделений инспекции
Мероприятие по спорту: «Всероссийская лыжная акция»	Проводить в зимние месяцы	Начальники структурных подразделений инспекции, отдел кадров

2. Для того, чтоб усилить трудовую мотивацию молодых или начинающих госслужащих налоговой инспекции, нами рекомендуется регулярно заключать договоры с вузами Алтайского края о сотрудничестве для обеспечения прохождения производственной практики студентов. Тем самым привлекать потенциально новых молодых специалистов в налоговую и инспекцию. Если студенту понравилось проходить практику в налоговой инспекции (условия и содержания работы, местный коллектив) и ему захотелось в последствии пойти туда работать после окончания обучения, то это свидетельствует об успешной трудовой мотивации.

Наш личный пример: весной 2021 года при предварительном согласовании организации производственной (преддипломной) практики студентов нами было инициировано обращение в отдел кадров Межрайонной ИФНС России №15, а также к руководству МИЭМИС и ФГБУ ВО Алтайского государственного университета о перезаключении нового Договора между Управлением федеральной налоговой службой России по Алтайскому краю и ФГБУ ВО Алтайский государственный университет на ближайшие пять лет. Стоит отметить, что это был Договор нового образца согласно последним законодательно-нормативным изменениям. Благодаря этому, налоговыми инспекциями были сделаны целенаправленные заявки на многие

выпускающие кафедры МИЭМИС Алтайского государственного университета.

По нашему мнению, это мероприятие способствует укомплектованности штата в 2021 году налоговой инспекции №15 на все 100%. В таблице 3.2 рассчитан показатель возможного роста укомплектованности штата организации.

Таблица 3.2 – Возможная укомплектованность штата налоговой инспекции в 2021 году.

Категория гос. служащих	2020 год до мероприятия			2021 год после мероприятия			Рост штатных единиц, %
	Факт	Штат	%	Факт	Штат	%	
Руководители	22	32	68,75	32	32	100,00	145,45
Специалисты	47	66	71,21	66	66	100,00	140,42
Итого	69	98	70,41	98	98	100,00	142,02

По данным таблицы заметно, что рост показателя укомплектованности штата составит 42,02%. Мы настоятельно рекомендуем активно привлекать молодёжь и выпускников вузов, обучившихся по профилю в налоговые инспекции в связи увеличением штатов в последние годы.

3. Федеральная налоговая служба России отличается большими достижениями в сфере цифровиками профильной деятельности. Нами рекомендуется работникам отдела кадров и безопасности Межрайоной ИФНС России №15 активизировать мотивацию по трудоустройству выпускников профильных программ МИЭМИС и возможно других вузов Алтайского края. Для того, чтобы целенаправленно подавать информацию о конкурсах с выходом на сайт не только УФНС Росси по Алтайскому краю, но и на самих сайтах вузов.

4. Несомненно, для госслужащих важно не только материальное стимулирование труда, но и нематериальное стимулирование. Для развития

морального стимулирования труда нами предлагается создать Доску почета, которая будет располагаться как в зале совещаний Межрайонной ИФНС России №15, так и на сайте самой инспекции. На эту Доску почета будут вешать фотографии госслужащих, которые отличились лучшими профессиональными результатами трудовой деятельности за установленный период. Данное рекомендуемое мероприятие не потребует значительных денежных затрат. Планируемые затраты на создание Доски почета предоставлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Планируемые затраты на создание Доски почета налоговой инспекции.

Мебель	Количество	Стоимость, в руб.	Сумма всего, в руб.
Доска Attache 827469 (90*150) деревянная	1 штука	2 100	2 100
Деревянные фоторамки (10*15)	25 штука	180	4 500
Итого	26 штук	-	6 600

Поскольку данное мероприятие уже давно планировалось к осуществлению в налоговой инспекции, то наши рекомендации уже одобрены ее руководством. А ее дублирование на электронном сайте инспекции вообще не потребует каких-либо дополнительных затрат. Нами рекомендуется это подготовить в течении летних месяцев отпуска, чтобы открыть Доску почета тождественно при максимальной явке госслужащих в сентябре 2021 года. Затем рекомендуется обновлять/дополнять новыми претендентов не реже одного раза в полгода.

В связи со спецификой сидячей рабочей позы за компьютерным столом у подавляющего большинства работников инспекции появляются заболевания

в области позвоночника. Поэтому нами рекомендуется предусмотреть возможность организация на территории самой Межрайонной ИФНС № 15 или за ее пределами в ближайшем микрорайоне оказание высококвалифицированных услуг специалиста по массажу. Возможно приглашение мастера со своим оборудованием (медицинская массажная кушетка), а остальное (полотенца, крема, масла, простыни) могут приносить сами госслужащие по желанию. Или предусмотреть оказания услуг в ближайшем к организации здании. Нужно организовать расписание посещений в обеденный перерыв или после окончания трудового дня. Но если это будет происходить на территории организации инспекции, то массажные процедуры должны длиться не более 15 минут, предусмотренных на отдых и личные надобности. Следует проработать опрос о платности оказываемых массажных услуг и предоставляемых корпоративных скидках при массовом обслуживании клиентов инспекции.

Планируемые затраты на массажное оборудование представлены таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Планируемые затраты на массажные оборудование инспекции.

Мебель	Единица измерения	Стоимость в рублях
Массажный стол RU Comfort Compact 57	1 шт	3 900
Столик 850*750	1 шт	1 500
Итого	2 шт	5 400

Данное предложение будет пользоваться большой популярностью, так как большинство работников не жалеют денег на поддержание своего здоровья. По нашему мнению, введение данной процедуры повысит трудовую активность госслужащих.

Также рекомендуется заключить договор со спортивным залом «Рельеф», который находится в близкой доступности к Межрайонной ИФНС России №15, разработать для госслужащие график посещения тренажерного

зала либо обеденный перерыв, либо после работы (выходные дни). Предусмотреть возможности предоставления корпоративных скидок для предоставления услуги. По нашему мнению, совместное проведение полезного отдыха служащих инспекции будет способствовать повышению из трудовой мотивации.

В денежном выражении основные предлагаемые мероприятия выглядят следующим образом (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Планируемые затраты на основные предлагаемые мероприятия в Межрайонной ИФНС России № 15 по Алтайскому краю.

Мероприятия	Сумма затрат предлагаемого мероприятия, в руб.
Доска почета	6 600
Затраты на массажный кабинет	5 400
Итого	12 000

В связи с тем, что сумма затрат получилась не значительной, то можно предположить выделения деньги из бюджета инспекции на проведение предлагаемых мероприятий.

Надеемся, что предложенные мероприятия в Межрайонная ИФНС России № 15 по Алтайскому краю по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих позволят привлечь новые и не допустить отток квалифицированных имеющихся кадров. Система мотивации и стимулирования должна способствовать формированию максимально благоприятных условий труда и развития госслужащих.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире мотивация играет большую роль в работе каждого предприятия. На данный момент было отмечено, что существует множество теорий и моделей мотивации. Среди них можно выделить: теорию Маслоу, теорию МакКлелланда, теорий Тейлора, теория Герцберга. Руководителям организации, важно не знание всех теорий, а понимание и умение грамотно применять их в мотивировании сотрудников предприятия. Также нужно понимать, что для каждого сотрудника важно подбирать индивидуальную систему мотивирования, потому что у каждого человека разные ценности.

Под контролем руководителя дипломной работы, удалось выполнить все поставленные задачи, а именно: исследовать учебно-методические материалы по теме мотивирование персонала, охарактеризовать понятие мотивация и её виды, проанализировать использующиеся на предприятии системы мотивирования сотрудников, разработать систему мотивирования госслужащих в Межрайонной ИФНС России №15, применить теоретических знания на практических заданиях, ознакомиться с деятельностью предприятия, проанализировать эффективность предприятия, проанализировать методы мотивации персонала, а также достичь поставленной цели. Было проведено исследование среди работников туристической индустрии, которое в свою очередь помогло составить систему мотивирования персонала на туристическом предприятии, что являлось главной и единственной целью дипломной работы.

Как оказалось, в Межрайонной ИФНС России №15 имелась несколько система мотивирования персонала, и при оценке системы мотивации госслужащих налоговой инспекции сказали, что им этого недостаточно. Разработанная система мотивирования поможет налоговой инспекции исправить неудовлетворённость сотрудников.

В первой главе мы разобрали понятие мотивации и стимулирования труда персонала, для чего она нужна какие у неё есть функции, также мы рассмотрели различные теории мотивации и стимулирования труда персонала,

а также инновационные способы мотивирования и стимулирования. Данная глава ввела нас в курс дела и помогла разобраться в теме, для того чтобы в дальнейшем можно было сделать практическую часть работы.

Вторая глава — это начало практической части работы, в ней мы охарактеризовали, проанализировали Межрайоною ИФНС России №15 по Алтайскому краю.

Ну и в завершении третьей главы мы разрабатываем систему мотивирования персонала, для Межрайонной ИФНС России №15 по Алтайскому краю.

В заключении хотелось бы сказать, что, проделанная работа была успешна и плодотворна.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Бадикова, К. Н. Совершенствование системы стимулирования персонала / К. Н. Бадикова. – Текст : непосредственный // NovaInfo.Ru. – 2016. – Т. 1, № 41. – С. 87–90.
2. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В. И. Бовыкин. – Москва : Экономика, 2010. – 368 с. – Текст : непосредственный.
3. Бурмистров, А. Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? / А. Н. Бурмистров, Н. В. Газенко. – Текст : непосредственный // Управление персоналом. – 2012. – № 7. – С. 48–49.
4. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. – 656 с. – Текст : непосредственный.
5. Глухов, В. В. Менеджмент / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 608 с. – Текст : непосредственный
6. Глухов, В. В. Основы менеджмента : учеб.-справ. пособие / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург : Специальная литература, 2005. – 327 с. – Текст : непосредственный.
7. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина. – Текст : непосредственный // Общество и экономика. – 2016. – № 1. – С. 169–174.
8. Долженко, Р. А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р. А. Долженко. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. – № 1 (99). – С. 149–153.
9. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Новгород : НИМБ, 2007 – 1104 с. – Текст : непосредственный.

10. Заработная плата / под ред. А. В. Верховцева. – Москва : Инфра-М, 2017. – 402 с. – Текст : непосредственный.
11. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – Москва : Гардарике, 2014. – 318 с. – Текст : непосредственный.
12. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 512 с. – Текст : непосредственный.
13. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. – 3-е изд. – Минск : Новое знание, 2010. – 336 с. – Текст : непосредственный.
14. Каверин, С. Б. Мотивация труда / С. Б. Каверин. – Москва : Дело, 2008. – 224 с. – Текст : непосредственный.
15. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учеб. / Г. Б. Казначевская. – 14-е изд., доп. и перераб. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. – 347 с. – Текст : непосредственный.
16. Как провести социологическое исследование: в помощь идеологическому активу / под ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереш. – Москва : Политиздат, 2015. – 224 с. – Текст : непосредственный.
17. Ковалев, В. И. Мотивы поведения и деятельности / В. И. Ковалев. – Москва : Наука, 2016. – 192 с. – Текст : непосредственный.
18. Кочеткова, А. И. Психологические основы управления персоналом / А. И. Кочеткова. – Москва : Зерцало, 2014. – 303 с. – Текст : непосредственный.
19. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирования трудовой деятельность : учебник / А. Я. Кибанов М. : ИНФРА-М, 2013. – 524 с. – (Высшее образование : Бакалавриат).
20. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом : учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2010. – 240 с. – Текст : непосредственный.

21. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – Москва : Юрайт, 2015. – 492 с. – Текст : непосредственный.
22. Маслова, В. М. Управление персоналом : учеб. для бакалавров / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2013. – 492 с. – Текст : непосредственный.
23. Махорт, Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт. – Текст : непосредственный // Управление персоналом. – 2012. – № 7. – С. 35–37.
24. Мельникова, М. Н. Мотивационный менеджмент : учеб. пособие / М. Н. Мельникова. – Хабаровск : ДВГУПС, 2011. – 80 с. – Текст : непосредственный.
25. Менеджмент : учеб. для бакалавров / А. Н. Алексеев [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина. – Москва : Юрайт, 2013. – 690 с. – Текст : непосредственный.
26. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Экономика, 2015. – 704 с. – Текст : непосредственный.
27. Мотивация персонала в современной организации : учеб. пособие / под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – Санкт-Петербург : Книжный Дом, 2017. – 240 с. – Текст : непосредственный.
28. Мотивирование персонала на предприятии. – Текст : электронный // Современные научные исследования и инновации : электрон. науч.-практ. журнал. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/> (дата обращения: 14.04.2021).
29. Мотивирование персонала. – Текст : электронный // Practicum Group. – URL: <https://practicum-group.com/blogs/sposoby-motivatsii-personala/> (дата обращения: 13.04.2020).
30. Переверзев, М. П. Менеджмент : учеб. для вузов / М. П. Переверзев, И. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 329 с. – Текст : непосредственный.

31. Подмарков, В. Г. Методические аспекты стимулирования и мотивации труда / В. Г. Подмарков. – Текст : непосредственный // Вопросы философии. – 2008. – № 5. – С. 58–69.
32. Розничная торговля России: скромные перспективы 2014. Аналитический обзор. – Текст : электронный // Национальное рейтинговое агентство. – URL: <http://www.ra-national.ru> (дата обращения: 11.03.2016).
33. Совершенствование системы мотивирования персонала. – Текст : электронный. – URL: <http://lab/sovershenstvovanie-sistemy-motivacii-truda-personala-na-predpriyatii.html> (дата обращения: 21.05.2020).
34. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – Москва : Дело, 2011. – 336 с. – Текст : непосредственный.
35. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – Москва : Юнити, 2012. – 560 с. – Текст : непосредственный.
36. Управление персоналом : учеб. / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2018. – 560 с. – Текст : непосредственный.
37. Уткин, Э. А. Экономика, рынок, предпринимательство / Э. А. Уткин. – Москва : Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 2016. – 359 с. – Текст : непосредственный.
38. Файоль, А. М. Управление – это наука и искусство / А. М. Файоль. – Москва : Республика, 2012. – 352 с. – Текст : непосредственный.
39. Федосеев, В. Н. Управление персоналом : учеб. пособие / В. Н. Федосеев. – Москва ; Ростов-на-Дону : ИЦ «МарТ», 2012. – 528 с. – Текст : непосредственный.
40. Ядов, В. А. Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции / В. А. Ядов. – Текст : непосредственный // Социологические исследования. – 2013. – № 3. – С. 50–62.
41. Яккока, Л. Карьера менеджера / Л. Яккока. – Москва : Поппури, 2007. – 544 с. – Текст : непосредственный.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АНКЕТА

Уважаемый работник Межрайонной ИФНС России №16 по Алтайскому краю!

Понятие трудовой мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Социально-экономические преобразования в обществе выдвигают новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка персонала, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов трудовой мотивации и стимулирования труда.

Просим Вас ответить на ряд вопросов, которые характеризуют систему мотивации и стимулирования труда персонала и позволят разработать рекомендации по ее совершенствованию в Межрайонной ИФНС России №16 по Алтайскому краю.

Фамилию указывать не нужно, нам важно лишь Ваше мнение!

Как заполнить анкету? Пожалуйста, внимательно прочитайте вопросы и предложенные варианты ответов, наиболее подходящий из них подчеркните или обведите кружком. Перед некоторыми вопросами есть дополнительные краткие рекомендации, следуйте им.

Желаем Вам успехов и благодарим за участие в исследовании!

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (выберите один вариант ответа)

- A. Да, полностью удовлетворен(а)
- B. Частично удовлетворен(а)
- C. Частично не удовлетворен(а)
- D. Нет, полностью не удовлетворен(а)

2. Каковы Ваши планы на ближайшие 2-3 года (выберите один вариант ответа)?

- A. продолжать работать в прежней должности;
- B. перейти на вышестоящую должность;

C. перейти работать в другое структурное подразделение;

- D. перейти работать в другую инспекцию без смены специальности;
- E. перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- F. другое _____

3. Считаете ли Вы, что социально-экономические преобразования в обществе способствуют повышению эффективности Вашей работы и системы стимулирования труда (выберете один вариант ответа)?

- A. Да
- B. Нет
- C. Затрудняюсь ответить.

4. Если будут меняться условия Вашей работы, то на что Вы можете согласиться (выберете несколько вариантов ответа)

- A. Освоить новую/смежную профессию.
- B. Работать неполный рабочий день или сменить режим работы.
- C. Перейти на удаленный режим работы.
- D. Работать более интенсивно.
- E. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.
- F. Скорее всего, я просто уйду из организации.
- G. Другое: _____

5. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности в инспекции

6. Испытываете ли Вы чувство стабильности, связанное с работой в настоящее время (выберете один вариант ответа)?

- A. Да
- B. Нет
- C. Затрудняюсь ответить

7. Как Вы предпочитаете работать (выберете два-три варианта ответа)?

- A. А. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

- В. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- С. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- Д. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- Е. Готов(а) делать все, что нужно для организации.
- Ф. Другое: _____

8. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок (выберете один-два вариант ответа)?

- А. А. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- В. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию, профессионализм.
- С. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
- Д. Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- Е. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
- Ф. Другое: _____

9. Ваша заработная плата... (выберите один вариант ответа)

- А. полностью соответствует Вашему трудовому вкладу и профессионализму
- В. соответствует в некоторой мере
- С. меньше Вашего трудового вклада
- Д. Г. затрудняюсь ответить

10. Задумывались ли Вы о дополнительных законных источниках дохода (совмещение, преподавание в учебных заведениях, научная деятельность и т.п.)?

- А. Да
- В. Нет
- С. Затрудняюсь ответить

11. Какие виды стимулов вас интересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. (Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.)

Виды поощрений Балл

- A. Оклад, различные надбавки, стимулирующие периодические выплаты
- B. Страхование (обязательное и дополнительное)
- C. Длительный отпуск
- D. Обучение за счет организации
- E. Оплата проезда в населенном пункте.
- F. Культурно-массовые мероприятия
- G. Спорт (абонементы в спортзал, бассейн и т.п.)
- H. Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно вас могло бы заинтересовать) _____

12. Существующая система материально-денежного вознаграждения за успешный труд Вас... (выберите один вариант ответа)

- A. устраивает
- B. устраивает отчасти
- C. не устраивает

13. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? (выберите несколько вариант ответа)

- A. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- B. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- C. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- D. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- E. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
- F. Другое: _____

14. Вам нравится работать в коллективе Межрайонной ИФНС России №16 по Алтайскому краю (выберите один вариант ответа)

- А. А. Да, меня все устраивает
- В. Б. Нет, меня не все устраивает
- С. В. Не знаю, не задумывался над этим

16. Охарактеризуйте атмосферу, присущую коллективу (выберите несколько вариантов ответа)

- А. Дружеская
- В. Атмосфера взаимного уважения
- С. Деловая атмосфера
- Д. «Каждый сам за себя»
- Е. Нездоровая, нетоварищеская атмосфера

17. Как часто у Вас бывают конфликты с кем-то из членов Вашего коллектива? (выберите один вариант ответа)

- А. Никогда
- В. Редко, от случая к случаю
- С. С определенными людьми
- Д. Стараюсь избегать людей, с которыми может возникнуть конфликт
- Е. Постоянно

18. Какие моральные стимулы применяются у Вас на работе?

- А. Грамоты
- В. Знаки отличия
- С. Доска почета за лучшие результаты труда

19. Что бы Вы предложили для совершенствования системы стимулирования труда?

20. Укажите продолжительность Вашей работы в коллективе (выберите один вариант ответа)

A. менее года

B. 1-3 года

C. 4-10 лет

D. более 10 лет

21. Ваша должность _____

22. Пол (выберите один вариант ответа):

A. мужской

B. женский

23. Возраст (выберите один вариант ответа):

A. 20 - 30 лет;

B. 31 - 40 лет;

C. 41 -50 лет;

D. 51 -60 лет.

24. Уровень Вашего образование? (выберите один вариант ответ)

A. Незаконченное высшее

B. Высшее

C. Два и более высших образования

D. В + научная степень и/или звание